



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2015

القسم: علوم التسيير
الميدان : العلوم الاقتصادية و التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان :

دور تطوير الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية البنوك لتجارية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-

مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية و بنوك

إشراف الأستاذ(ة):

إعداد الطالب (ة) :

- مزهود هشام

- بن الراهم سيف الدين

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	
مشرفا و مقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله	

السنة الجامعية: 2015/2014



دعاء

يا رب إذا أعطيتني نجاحا لا تفقدني تواضعي،
وإذا أعطيتني تواضعا لا تفقدني اعتزازي
بكرامتي فإذا أسأت يا رب إلى الناس فامنحني
شجاعة العفو ولا تجعلني أصاب بالفرور، إذا نجحت
وبالياس إذا أخفقت، بك ذكرني دائما أن الإخفاق
هو التجربة التي تسبق النجاح.

أمين يا رب العالمين



شكر وتقدير

ربي أوزعتني ان اشكر نعمتك التي أنعمت بها علي و علي والدي و ان
اعمل صالحا ترضاه و ادخلني برحمتك في عبادة الصالحين.

و أتاني اللهم من اسباب حفظ المعروف و الشكر الجميل ما استعين به علي
شكر عبادة الذين اقر لهم بالفضل و العرفان علي ما قدموه لي من عون
في اخراج ثمرة هذا الجهد المتواضع ، إنك نعم المولى و نعم الوكيل.

افتتح بتقديم عظيم الشكر و الامتنان للسيد مزهود هشام الذي تكرم علي
هذا العمل و علي ما ابداه من توجيهات حكيمة و ارشادات قيمة له مني
خالص الاحترام و التقدير.

الى السادة لجنة المناقشة ، الاساتذة الافاضل فلم جزيل الشكر و الامتنان
علي جهدهم المرذول لمراجعة هذه المذكرة و مناقشتها ، و علي ملاحظاتهم
القيمة.

و اخيرا اتقدم بالشكر و العرفان لكل من ساهم و ساعد علي انجاح و اتمام
هذه الدراسة.

الطالب : بن الراهم سيف الدين

إهداء

الى التي جعل الله الجنة تحت اقدامها ، و التي عمرتني بعطفها و حنانها و انارت لي
درب حياتي بحبرها ، و التي لم تبخل علي يوما بنصيحة او دعوة سالحة.

الى امي الغالية حفظها الله و اطال في عمرها.

الى الذي رباني على الفضيلة و الاخلاق و كان لي درع امان احتتمي به.

الى ابي العزيز حفظه الله و اكال في عمره.

الى من عشت و تربيت معهم اخوتي.

الى جميع زملاء الدراسة.

الى كل من وقف معي في لحظات الصعاب و ساعدني و لو بكلمة رفعت من
معنوياتي.

الى كل هؤلاء جميعا اهدي ثمره هذا العمل المتواضع.

سيف الدين

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	دعاء
III	شكر وعرهان
IV	إهداء
VI-VIII	فهرس المحتويات
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الجداول
أ - هـ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثه في البنوك
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية
3	المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها
6	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخدمة المصرفية
7	المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية وتصنيفها
11	المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية
14	المبحث الثاني: عملية تطوير الخدمات المصرفية في البنوك
14	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تطوير الخدمات المصرفية
16	المطلب الثاني: أسباب تطوير الخدمات المصرفية
18	المطلب الثالث: مراحل تطوير الخدمات المصرفية وأشكالها
20	المطلب الرابع: مصادر تطوير الخدمات المصرفية
25	المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل للتطوير
25	المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية
27	المطلب الثاني: أهمية إدخال الجودة في البنوك التجارية
28	المطلب الثالث: العوامل التي تحدد جودة الخدمة المصرفية وأبعادها
30	المطلب الرابع: مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية

فهرس المحتويات

34	المبحث الرابع: التطور التكنولوجي في البنوك
34	المطلب الأول: مفهوم التطور التكنولوجي
36	المطلب الثاني: متطلبات تطوير التكنولوجيا في البنوك
40	المطلب الثالث: تخطيط إدخال التغيير التكنولوجي
43	المطلب الرابع: تأثير التطور التكنولوجي على النشاط البنكي
46	خلاصة الفصل الاول:
	الفصل الثاني:التنافسية في البنوك التجارية
48	تمهيد:
49	المبحث الأول: الميزة التنافسية في البنوك واستراتيجياتها
49	المطلب الأول: مفهوم وأهمية اكتساب الميزة التنافسية
50	المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية في البنوك
53	المطلب الثالث: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك:
55	المطلب الرابع: استراتيجيات البنوك في تحقيق الميزة التنافسية.
59	المبحث الثاني: القدرة التنافسية في البنوك
59	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية
62	المطلب الثاني: ماهية القدرة التنافسية في البنوك
64	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية ومعاييرها
66	المطلب الرابع: طرق قياس القدرة التنافسية
68	المبحث الثالث: تحديات البنوك في سبيل تدعيم القدرة التنافسية
68	المطلب الأول: التوجه نحو الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمة المصرفية
71	المطلب الثاني: إتباع الأساليب الإلكترونية لتقديم الخدمة المصرفية
74	المطلب الثالث: مسايرة المعايير المصرفية الدولية
76	المطلب الرابع: التحرير المصرفي والعولمة
79	خلاصة الفصل الثاني:
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -
81	تمهيد

فهرس المحتويات

82	المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
82	المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
83	المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
84	المطلب الثالث: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية
86	المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة ميلا"
86	المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة ميلا-
90	المطلب الثاني: الخدمات المصرفية المتطورة في BADR - وكالة ميلا-
94	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجهة لزيائن وكالة BADR
94	المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية
96	المطلب الثاني: دراسة خصائص عينة الدراسة
100	المطلب الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات .
107	خلاصة الفصل الثالث :
109	خاتمة عامة
113	قائمة المراجع
121	قائمة الملاحق
123	الملاحق
	الملخص

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	دورة حياة الخدمة المصرفية	12
02	مصادر الأفكار الجديدة للمنتج المصرفي	21
03	جودة الخدمة المصرفية من وجهات النظر	26
04	نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة المصرفية (نموذج تحليل الفجوات)	33
05	تطوير الوظيفة البنكية	43
06	مصادر الميزة التنافسية.	57
07	العوامل المؤثرة على التنافسية	61
08	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلا 834-.	89
09	توزيع افراد العينة حسب الجنس	96
10	توزيع افراد العينة حسب العمر	97
11	توزيع افراد العينة حسب المستوى	98
12	توزيع افراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك	99

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية	58
02	القدرات التي تشكل منها القدرات التنافسية	63
03	توزيع افراد العينة حسب الجنس	96
04	توزيع افراد العينة حسب العمر	97
05	توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي	98
06	توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك	99
07	اجابات افراد الدراسة لعبارات (تخفيض التكاليف).	100
08	إجابات أفراد الدراسة لعبارات (رفع الجودة).	101
09	إجابات أفراد الدراسة لعبارات (الاستجابة).	102
10	إجابات أفراد الدراسة لعبارات (تطوير الخدمة المصرفية).	103
11	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الأولى	104
12	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثانية .	105
13	نتائج التحليل الاحصائي للفرضية الثالثة .	106
14	نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية .	106

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

إن التحولات السريعة التي عرفتھا الصناعة المصرفية في بداية القرن ، أقت بضلالھا على مختلف الانظمة المصرفية في العالم ، الامر الذي يحتم علیھا التأقلم مع المتغيرات الجديدة و اعتماد استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات التنافسية المتزايدة ، و بطبيعة الحال لتقديم الجديد للسوق لإشباع رغبات و حاجيات العملاء المتزايدة و المتجددة ، نظرا لحساسية هؤلاء لمستوى الخدمة المقدمة لهم ، و صاروا يطالبون بالمزيد و يسعون للأفضل نتيجة ارتفاع المستوى التعليمي ، و ارتفاع مستوى الدخل و ثروة الاتصالات و تزايد الاهتمام و التركيز على العملاء ، و لن يتحقق ذلك إلا عندما تتمكن من الحيازة على عنصر أو عناصر تتميز بها على منافسيها ، لذا و جب على صانعي القرار في البنوك البحث من اجل الاستغلال الأمثل للإمكانيات الموجودة و هذا طبعا في ظل المنافسة الدائمة و المستمرة ضمن إستراتيجية معينة في البنوك ، على أن لا تغلب مسائل و أحداث الحاضر على أفكار و مخططات المستقبل ، هذا ما يلزمھا على خدمات في مستوى التطور الحاصل على مستوى المصارف و العمل على تطوير الخدمات بصفة عامة ، و الخدمة المصرفية بصفة عامة ، نظرا للتحديات التي تواجه قطاع الخدمات المالية و المصرفية منافسة شديدة و قوانين و تشريعات صارمة و تغيرات متباينة و تطورات تكنولوجية .

الإشكالية :

تبرز الإشكالية بحثنا في السؤال الرئيسي التالي :

- هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تنافسية بنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله- ؟

و حتى تتسنى لنا الاجابة على التساؤل الرئيسي، فإنه من الضروري طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف لبنك الفلاحة و التنمية الريفية-وكالة ميله- ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على رفع الجودة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله- ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تحقيق الإستجابة السريعة للزبائن لبنك الفلاحة و التنمية الريفية- وكالة ميله- ؟

مقدمة عامة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تحقيق الإستجابة السريعة للزبائن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا-؟

فرضيات الدراسة :

سعيًا للإجابة على هذه التساؤلات انطلقنا من الفرضيات التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على رفع الجودة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تحقيق الإستجابة السريعة للزبائن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلا-.

أسباب إختيار الموضوع :

- قلة المواضيع التي تربط بين تطوير الخدمة المصرفية و التنافسية ، معظم الدراسات تربط بين جودة الخدمة المصرفية و رضا العميل .
- الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع .
- التعرف بأهمية تطوير الخدمة المصرفية لتحقيق القدرة التنافسية للبنوك.

أهمية الموضوع :

إن أهمية هذا الموضوع تكمن في القدر الذي يمكن أن تساهم به البنوك في إقتصاديات الدول النامية ، و ذلك من خلال تقديم الخدمات في أحسن صورها و ضمان جودتها للزبائن ، إضافة إلى إمكانية البحث عن الأساليب المختلفة التي تساعد البنوك على تحقيق ولاء الزبائن لها عن طريق تطوير الخدمات المصرفية و مسايرة التطورات التكنولوجية الحديثة في قطاع البنوك ، للتمكن من تحقيق الرضا و الوفاء من قبل الزبائن إتجاه هذه البنوك و بالتالي احتساب قدرة تنافسية في الداخل و الخارج ، و هو ما يرفع من معدلات نموها و القضاء على إختلالاتها الهيكلية .

أهداف البحث :

- ترمي الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :
- 1- التعرف على أثر تطوير الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك التجارية .
- 2- إبراز المتطلبات التي يجب الأخذ بها لتطوير الخدمات المصرفية و الإرتقاء بجودتها و دعم القدرة التنافسية للبنوك .
- 3- دراسة مفاهيم الميزة التنافسية و القدرة التنافسية و محدداتها .

المنهج المستخدم :

في هذا البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، من خلال الوضع النظري للموضوع و الشرح و التحليل لمختلف المفاهيم المتعلقة بالخدمات المصرفية ، تطويرها ، جودتها ، و أثر ذلك على تنافسية البنوك ، ثم التوجه إلى ميدان الدراسة و جمع البيانات الخاصة بالبنك / و تنظيمها و تبويبها و تفسيرها بهدف التوصل إلى النتائج .

الدراسات السابقة:

- 1- دراسة (ميهوب سماح ، 2004) رسالة ماجستير بعنوان الإتجاهات الحديثة للخدمات المصرفية بجامعة قسنطينة تمثل تساؤلها الرئيسي في أهم التوجهات الحديثة التي أتبعها البنوك في تقديم خدماتها المصرفية حيث وضحت الخدمات التقليدية للبنوك التجارية بإعتبارها أساس الخدمات الحديثة ، كما تناولت أهم الإتجاهات الحديثة التي أتبعها البنوك في تقديم خدماتها المصرفية و ذلك بالتطرق إلى إتفاقية تحرير الخدمات المصرفية و أثرها على هذه الأخيرة.
- 2- دراسة (نايلي الهام ، 2007) رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، بجامعة قسنطينة ، بعنوان تطوير المنتج المصرفي تمثلت إشكاليته الرئيسية في ما إذا كانت البنوك التجارية العمومية تلجأ إلى تطوير المنتج المصرفي كإستراتيجية مناسبة في مواجهة تحديات المنافسة ، حيث وضحت الجوانب المتعلقة بالمنتج المصرفي ، الخدمة المصرفية ، عملية تطوير المنتج المصرفي ، عوامل نجاح و فشل المنتجات المصرفية المتطورة في السوق الجديدة .
- 3- دراسة (قادري رابح ، 2008) رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية بعنوان دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك ، بجامعة الجزائر تمثلت إشكاليته الرئيسية كيف يمكن أن تساهم جودة الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية البنوك ، تناولت الدراسة مختلف المفاهيم الأساسية حول جودة الخدمات المصرفية و التسويق المصرفي بالإضافة إلى مبررات و

- محاور تطوير الخدمة المصرفية ، كما تناولت القدرة التنافسية في البنوك بالتطرق إلى مفهوم المنافسة و الميزة التنافسية و كذا بعض الإستراتيجيات التنافسية لدعم القدرة التنافسية للبنوك .
- 4- دراسة (حيدة زينب ، 2009) رسالة ماجستير بعنوان استراتيجية تطوير الخدمات المصرفية في البنوك ، بجامعة المدينة ، علوم إقتصادية تدور إشكالياتها الرئيسية حول المكانة نشغلها استراتيجية تطوير الخدمة المصرفية في البنوك الجزائرية كأداة من الرفع من مستوى أدائها و تنمية قدراتها التنافسية كما تناولت إستراتيجيات تطوير المنتج المصرفي و الخدمات المصرفية .
- 5- دراسة (شمايلي ابتسام ، 2010) رسالة دكتوراه في العلوم الإقتصادية بعنوان دور التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية بجامعة بومرداس ، تمثلت إشكالياتها الرئيسية في ما هو الدور الذي يلعبه التسويق المصرفي في دعم القدرة التنافسية في البنوك التجارية ، تناولت الدراسة الأبعاد الأساسية للتسويق المصرفي حيث تطرقت بالتفصيل إلى التسويق المصرفي و الخدمات المصرفية و كذلك إلى جودة الخدمات المصرفية ، كما تناولت الإستراتيجيات التسويقية و القدرة التنافسية في البنوك ، حيث تطرقت بالتفصيل إلى الإستراتيجية التسويقية و المزيج التسويقي المصرفي ، و كذلك القدرة التنافسية أهميتها و كيفية المحافظة عليها .
- 6- دراسة (صيفي جهاد ، 2014) مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية ، بجامعة بسكرة ، بعنوان تطوير الخدمات المصرفية كمدخل لدعم القدرة التنافسية في البنوك ، تمثلت إشكالياتها الرئيسية في دور تطوير الخدمات المصرفية في دعم القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية ، كما حاولت إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بالخدمات المصرفية و أهميتها بالنسبة للإقتصاد كما وضحت الآليات التي تساعد على تطوير الخدمات المصرفية ، كما تطرقت إلى القدرة التنافسية في البنوك و أهم أنواعها و مصادرها و عواملها .

هيكل الدراسة :

من أجل تسهيل الدراسة ، و للإجابة على الإشكالية المطروحة و مختلف التساؤلات الفرعية ، تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول كما يلي :

الفصل الأول : تطوير الخدمات المصرفية و إتجاهها نحو الحداثة في البنوك .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للخدمات المصرفية .

المبحث الثاني : عملية تطوير الخدمات المصرفية في البنوك.

مقدمة عامة

المبحث الثالث : جودة الخدمات المصرفية كمدخل للتطوير .

المبحث الرابع : التطور التكنولوجي في البنوك .

الفصل الثاني : التنافسية في البنوك

المبحث الأول : الميزة التنافسية في البنوك و استراتيجياتها

المبحث الثاني : القدرة التنافسية في البنوك

المبحث الثالث : تحديات البنوك في سبيل تدعيم قدرتها التنافسية

الفصل الثالث : دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -

المبحث الأول : لمحة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

المبحث الثاني : تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-

المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الإستبيان الموجهة لزيائن وكالة BADR - ميلة .



الفصل الأول:
تطوير الخدمات
المصرفية واتجاهها نحو
الحدائثة في البنوك

تمهيد الفصل الأول:

إن صناعة البنوك تتسم بالدقة والتعقيد في آن واحد، فهي صناعة متنامية عالية التقنيات، يعتمد ازدهارها على جودة وتميز الخدمات التي تقدمها للعملاء.

ويعد تطوير الخدمات المصرفية من التحديات التي تواجه قطاع الخدمات المالية والمصرفية، ذلك أن المنافسة الشديدة، القوانين والتشريعات، الظروف والمتغيرات الشديدة والمتباينة، التطورات التكنولوجية، كل هذه المتغيرات والمؤثرات تظهر على نحو واضح في السوق المصرفية، ما يستدعي الأمر إلى تطوير الخدمات المصرفية القائمة نحو الجديد والمعاصر، وبما يحقق المنفعة المطلوبة فعلا في هذه السوق.

فمن خلال هذا الفصل سنحاول دراسة تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك من خلال:

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية.

المبحث الثاني: عملية تطوير الخدمات المصرفية في البنوك.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل للتطوير.

المبحث الرابع: التطور التكنولوجي في البنوك.

المبحث الأول: ماهية الخدمات المصرفية

يمكن القول بأن الخدمات المصرفية تمثل أحد الأنشطة الاقتصادية الهامة في أي دولة، وإذا نظرنا إلى الخدمات المصرفية كنشاط اقتصادي نجد أنه ينطوي على عدد من الخدمات والمميزات، حيث سنحاول في هذا المبحث الخصائص المميزة للخدمات المصرفية والعوامل المؤثرة في تسويقها، وأنواع الخدمات المصرفية، إضافة إلى توضيح دورة حياة الخدمة المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها

1. مفهوم الخدمات المصرفية:

يمكن تعريف الخدمات بصفة عامة من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن¹: "عن تصرفات أو أنشطة أو أداء Performance يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أو شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

هناك تعاريف عديدة حول مفهوم الخدمة المصرفية تقتصر على مجموعة منها كالتالي:

- عرفت الخدمات المصرفية على أنها: "مجموعة الخدمات التي تقدمها البنوك لعملائها عبر خدمات الإيداع والائتمان والاستثمار، وهي خدمات عديدة ومتنوعة وعادة ما ترتبط بالخدمات الرئيسية الثلاث المشار إليها وتشمل مجموعتين من الخدمات هما الخدمات المصرفية التقليدية والخدمات غير التقليدية أو المستخدمة"².

- كما عرفت بأنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في العناصر الملموسة والمقدمة من قبل المصرف، والتي يدركها المستفيدون من خلال ملامحها وقيمها المنفعية والتي تشكل مصدراً للإشباع حاجاتهم ورغباتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية وفي الوقت ذاته تشكل مصدراً لأرباح المصرف من خلال العلاقة التبادلية بين الطرفين".

2. الخصائص المميزة للخدمات المصرفية:

تتميز الخدمات المصرفية بصعوبة تخزينها مقدماً لحين طلب العميل، فموظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاجي، ومطلب بأن يقدم خدمات فورية للعميل بنفس القدر من الجودة العالية في كل مرة، كما أن البنك لا ينتج عينات من خدماته ويرسلها إلى عملائه ليحكموا على مستوى جودتها، وهذا يفرض على البنك أن يهتم بكل عميل على حدى، ولأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئاً مادياً ملموساً يمكن

¹ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 48

² الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة البنوك (النظرية والتطبيق)، دار الثقافة العربية، ط4، القاهرة، 1998، ص 447.

تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص32.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

الحكم عليه وفق معايير ثابتة لدى كفاءة العملاء، فإن الحكم على الخدمة يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل من هذه الخدمة.¹

وتمتاز الخدمات المصرفية بمجموعة كبيرة من الخصائص، نعرض فيما يلي لأهمها:²

(أ) اللاملموسة Intonibility:

تتصف الخدمة المصرفية باحتوائها على مجموعة عناصر ملموسة، وأخرى غير ملموسة، فبينما تشكل الأجهزة والمكائن والديكورات، وغيرها مما يحتويه البنك، عناصر ملموسة، فإن العناصر غير الملموسة، التي يصعب على الفرد رؤيتها أو لمسها، تتمثل في إدراكات العميل وتوقعاته، أو ما تتضمنه الخدمة من قيم منفعية غير مباشرة لها دلالات مهمة في تقييم العميل لمضمون الخدمة المقدمة، والتي تترك آثارها على مستوى إدراكه لجودة الخدمة.

وعليه، فإن الحكم على الخدمات المصرفية أو تطويرها أو الإعلان عنها أو تقديمها يحتاج إلى معالجة خاصة من خلال استخدام وسائل وأدوات مبتكرة ذات قدرة عالية على شرح مزايا وأبعاد خدمة غير ملموسة.

(ب) التلازمية (التكاملية) Inseparability:

ترتبط الخدمة المصرفية بمنتجها أو مقدمها، وهي نتيجة منطقية لتشارك الخبرة والأدوات والعمليات التي تنتج عنها الخدمة، وتتصف الخدمة المصرفية بالتلازم والتكامل في الإنتاج والتوزيع، بمعنى عدم إمكانية الفصل بين هذين العمليتين إذ يتم إنتاج الخدمة، وبالتالي توزيعها في نفس المصرف أو أحد فروعها.

ولأن الخدمات المصرفية تنتج وتوزع في آن واحد، فإن اهتمام المصرف ينصب على توفير الخدمات المصرفية في المكان والزمان المناسبين، ما يعني تبني ساسة البيع المباشر، باعتبارها القناة التوزيعية الأكثر ملائمة لتسويق الخدمة المصرفية.

(ج) نظام تسويقي ذو توجه شخصي عال Highly individualized marketing system

يسعى مسوق السلع، لدى اختياره لقنوات التوزيع، إلى انتهاج نظام تسويقي مؤلف من عدة وسطاء قائمين أصلاً في السوق، وتحكم التعاملات المصرفية في الغالب علاقة وطيدة بين المشتري (العميل) والبائع (المصرف)، وهذه العلاقة تكون واضحة وملموسة بشكل خاص في تعاملات المصرف مع منشآت الأعمال والشركات، وفي حالات كهذه لا يوجد خيار أمام المصرف سوى انتهاج سياسة القنوات المباشرة، حيث تتوطد العلاقة بين المصرف والعميل لتأخذ أبعاد الشخصية، وعلى مستوى عال. وتعتمد المصارف،

¹ أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، 2012، الأردن، ص 57.

² نفس المرجع، ص 58.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو العداثة في البنوك

إلى حد كبير، على الاتصالات والعلاقة الشخصية المباشرة بين المصرف ممثلا في شخص القائم بالعمل المصرف وبين العميل.

(د) الافتقار إلى هوية خاصة Lackfspecialidentity

تكاد الخدمات التي تقدمها المصارف أن تكون متشابهة أو متطابقة، فالعميل غالبا ما يتعادل مع مصرف معين أو فرع لمصرف على أساس القرب الجغرافي أو كون المصرف أو الفرع يوفر للعميل الراحة وعليه، فإن المصرف يسعى لبناء وترسيخ هذه الهوية في ذهن العميل، فالحاجة لتمييز الخدمات المصرفية هي إحدى أبرز التحديات التي تواجه المصارف اليوم، حيث المنافسة بين المصارف على أشدها ولأن المصارف غالبا ما تتنافس على منتجات وخدمات مصرفية متشابهة، فإن تركيز المصرف على الخدمة المصرفية وليس على المنتج المصرفي، ونقصد بالحزمة، موقع الفرع، وموظفي المصرف والسمعة التي يتحلى بها المصرف والإعلان، وأحيانا الخدمات الجديدة.

(هـ) اتساع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية Wide Range of products and sevice

يتعين على مصرف تقديم مجموعة واسعة، أو نطاق واسع من الخدمات والمنتجات المصرفية التي تلبى الاحتياجات المتنوعة والمترابطة من الرغبات والاحتياجات التمويلية والائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى المطلوبة من قبل العملاء، فالمصرف يواجه احتياجات المؤسسات المختلفة، سواء كانت صناعية أو خدمية، ويواجه احتياجات العميل الفرد أو العائلة، وعليه يحتاج إلى أكثر من مزيج تسويقي لمقابلة الاحتياجات المختلفة، كما يقدم خدمات تقليدية مثل استلام النقود وإيداعها، والقروض والاستشارات، استلام فواتير الماء والكهرباء والهاتف، وفتح حسابات الاعتماد، وغيرها من الخدمات المصرفية المعروفة.

(و) الانتشار الجغرافي GesgraphicalDispersion

لكي يحقق المصرف النجاح المنشود، فإنه يتعين عليه أن يكون قادر على الوصول إلى العملاء القائمين والمحتملين وهذا الفرض لا يتحقق إلا إذا امتلك المصرف شبكة متكاملة من الفروع التي تنتشر جغرافيا بشكل يتلائم ورغبات واحتياجات العملاء للخدمات والمنتجات المصرفية، فالمنافع المتأتية من المنتجات والخدمات المصرفية لن تكون لها قيمة مكانية إلا إذا توافرت للعميل في المكان والزمان المطلوبين.

(ز) التوازن بين النمو والمخاطر Gramth must Be Balancedwithrisk

عندما يبيع المصرف قروضا فإنه يشتري مخاطر، وعليه فالمزورة تقتضي إيجاد توازن بين التوسع في النشاط المصرفي وبين الحيطة والحذر.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

بمعنى آخر، أن أي عمل مصرفي موضوعي يتضمن بالضرورة إيجاد توازن بين توسع النشاط ودرجة المخاطر التي يتحملها المصرف، فعلى سبيل المثال، إن منح المصرف قرضا لأحد عملائه أو زيادة قرض قائم أو تمديده فإن ذلك يتضمن مجموعة من المخاطر المحتملة أهمها احتمال إخفاق العميل في السداد نتيجة إفلاسه، لذا على المصرف أن يحسب بتأن وعقلانية درجة المخاطر التي قد يتعرض لها نتيجة إفلاس العميل، وبعبارة أخرى، فإن من أولى مسؤوليات المصرف أن يحقق نوعا من التوازن بين توسع النشاط المصرفي وبين أو عبارة هذا التوسع.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الخدمة المصرفية

هناك خمسة عوامل تؤثر في تسويق الخدمة المصرفية:¹

(1) التغيير في سلوك الزبائن:

وهي ظاهرة واضحة في التسويق المصرفي، فالزيادة الحاصلة في معدل تشغيل النساء والتوجيه نحو استقطاب الحسابات الخاصة بالأطفال، والتركيز على الأفراد الراغبين في امتلاك بيوت للسكن، والبيع والشراء عن طريق التقسيط لدى العديد من المنظمات والزيادة العامة في الدخل وارتفاع مستوى المعيشة وغيرها من الظواهر الأخرى، كلها عوامل أثرت في تغيير سلوك الزبائن من وقت لآخر. ولعل أكثر الظواهر الخاصة بالتغيير في سلوك الزبائن تلك التي تتطلب اكتساب المعرفة وكيفية استخدام الآلة والتعامل مع الأجهزة الحديثة والبطاقات المصرفية، عند طلب كمية من النقود وإيداعها أو تحويلها مما يعني ضرورة التوجه نحو الزبائن وتعليمهم كيفية استخدام هذه التقنيات والتعامل مع آلياتها.

(2) قلة القوانين والتدخلات الحكومية:

نظرا لوضوح صفة التعامل في قطاع الخدمات المصرفية، فإن ما يصدر من قوانين وتشريعات تكون غالبا محدودة نسبيا، كما أن التشريعات الحكومية هي الأخرى تكون قليلة لوضوح الصورة في التعامل وإعطاء الوحدات المصرفية الحرية في استخدام ما تراه مناسبا لمعالجة أية ظواهر.

(3) المنافسة:

وهي سمة ظاهرة في هذا القطاع نتيجة لمرونة التعامل في هذا الجانب والسرعة في التغيير والتبديل واتخاذ المواقف أمام أية ظواهر تصدر من المصارف المنافسة الأخرى، وما اقتناء التقنيات الحديثة والتشجيع على استخدامها إلا ظاهرة واضحة في مجال المنافسة، بحيث ينتج عن ذلك تنوع في الخدمة المصرفية وتطويرها بمرور الوقت.

¹ تسيير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

(4) الإبداع التكنولوجي:

هذه الناحية لها تأثير واضح في سوق الخدمات المصرفية، فعلى سبيل المثال وصل العدد الإجمالي للـ ATM المملوكة من قبل المصارف والجمعيات الإسكانية في المملكة المتحدة في 1994 أكثر من 1900 موقع.

استخدام التكنولوجيا يسهم في توسيع الموارد والقدرة للمصارف على المنافسة في هذه الصناعة المتقلبة والمتفجرة المنتجات الجديدة، وتعد أنظمة المدفوعات الجديدة إطارا جديدا للتوزيع والتسليم وتعزيز إدارة المعلومات، هذا يجعل الطلب هائلا على التكنولوجيا، وهي من الأدوات التي تقلل من التكاليف، وستعتمد الربحية في المستقبل على تقليل تكاليف التجهيز.

(5) علاقات الزبون والجودة:

المهمة الرئيسية للتسويق تكمن في جذب الزبون، واستمرارية تعزيز العلاقات معه، وتهدف إلى بناء علاقات الخدمة المصرفية، فالزبون لم يعد ذلك الفرد التقليدي في التعامل وإنما العكس إذ يحاول في تعامله أن يضع جانب جودة الخدمة في مقدمة الأمور المطلوبة، فالإبداع والسحب والتحويل مثلا كلها أمور ترتبها بعنصر الجودة من حيث السرعة، الدقة والكفاءة في العمل، وهنا ترى أن المبيعات الشخصية يتسم التركيز عليها من أجل التقديم في علاقات البيع الاستشارية، وتطوير المزيد من العلاقات الشخصية مع الزبائن لكونها ذات أهمية مستقبلية ويتوقع أن يحل التسويق المباشر نسبيا مكان استخدام التسويق الواسع وسيلة رئيسية للحملات التسويقية.

المطلب الثالث: أنواع الخدمات المصرفية وتصنيفها

أولاً: أنواع الخدمات المصرفية

نظرا لتعدد وتنوع الخدمات المصرفية ومع التطورات المستمرة نتيجة استخدام الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات المصرفية. يصعب حصر جميع الخدمات المصرفية، وعموما يمكن تقسيم أنواع الخدمات المصرفية على النحو التالي:¹

1. قبول الودائع:

وتتمثل في مختلف الحسابات والودائع التي تترك لدى البنوك وهي:

أ- الودائع الجارية: (الحسابات الجارية أو حسابات تحت الطلب).

ب- الودائع الادخارية: وهي الودائع لأجل محدد، ودائع التوفير، شهادات الإيداع.

¹بريش عبد القادر، التطور المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005، ص17.

2. تقديم التسهيلات الائتمانية:

وتتمثل في القروض بمختلف أنواعها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، بالإضافة إلى خطابات الضمان وفتح الاعتمادات المستندية.

3. الخدمات البنكية التقليدية:

- وهي كل الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية يوميا لزبائنهم مقابل حصولها على عمولات مثلا:
- صرف الشيكات المسحوبة على بنك بالعملة المحلية والأجنبية.
 - تحصيل الشيكات لصالح زبائن البنك.
 - إجراء جميع عمليات التحويلات وفقا لأوامر الزبائن بالداخل والخارج.
 - إصدار الشيكات للزبائن.
 - فتح الحسابات بالعملة المحلية والأجنبية.
 - إصدار الشهادات التي تثبت القيام بالعمليات المالية مع الزبائن.
- ### 4. الخدمات المتعلقة بالاستثمار في الأوراق المالية:

وتتمثل في الاستثمار في الأوراق المالية، إدارة محافظ الأوراق المالية لصالح الزبائن، المساهمة في رؤوس الأموال المشاريع الاستثمارية، خدمات الهندسة المالية، خدمات ائتمان الاستثمار لصالح الزبائن، تقديم الاستشارات المالية، دراسة الجدوى الاقتصادية الجدوى الاقتصادية لصالح العملاء.

5. الخدمات المصرفية الحديثة:

لقد حدث تطور هام في أسلوب ومجال نشاط ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة، فقد تعددت وتنوعت الخدمات التي أصبحت تقدمها البنوك، وبالتالي أسلوب تقديمها للعملاء، ويرجع ذلك لعدة أسباب أهمها:

- الاستفادة من التطورات الهائلة في المعلومات الحاسبات الآلية.
- التزايد المستمر في احتياجات ورغبات الزبائن.
- التحول في فلسفة العمل المصرفي والتسويق المصرفي حيث أصبحت البنوك تستهدف شريحة واسعة من الزبائن ولا تقتصر على شريحة أو فئة محدودة منهم، وتحول الاهتمام من التركيز على أداء الخدمات المصرفية إلى التركيز على الزبائن وإشباع احتياجاتهم.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

كما أن هناك تقسيم آخر للخدمات المصرفية والتي نوردتها كما يلي:¹

1-الخدمات المصرفية بالتجزئة:

وهي ذلك الجزء من الخدمات المصرفية الذي يقدم للأفراد والشركات الصغيرة وتتسم الخدمات المصرفية بالتجزئة بثلاث سمات رئيسية وهي:

- التعامل مع عدد كبير من الصفقات بقيمة مالية صغيرة.

- تقديم الخدمات من خلال شبكة واسعة من الفروع.

- تغيير الطرق التي يتم من خلالها تسويق هذه الخدمات بفعل التكنولوجيا الجديدة.

وتشمل الخدمات المصرفية بالتجزئة الخدمات المصرفية المتعلقة بالحسابات البنكية وعرض الأدوات الادخارية والوساطة في الأنشطة المرتبطة بالأوراق المالية وقروض الاستهلاك، والقروض العقارية وغيرها من الخدمات الموجهة للأفراد، وظهرت الخدمات المصرفية بالتجزئة كعنصر رئيسي في استراتيجيات التوسع لكثير من البنوك، وأصبحت المنافسة في منتجات الخدمات المصرفية بالتجزئة قوية سواء في البلدان المتقدمة أو في البلدان النامية.

2-الخدمات المصرفية بالجملة:

تعد أسواق الخدمات المصرفية بالجملة من الأسواق الشديدة المنافسة حيث تتمتع الشركات بقدر أكبر من المرونة في اختيار عمليات المصرفية، تفوق تلك التي يتمتع بها القطاع العائلي، وقد شهدت هذه الأسواق في السنوات الأخيرة طلب متزايد على خدمات إدارة الأصول والخصوم والتي أدى تدعيمها إلى الكثير من المستحدثات المالية، وقد واجهت البنوك منافسة من الشركات الكبيرة التي أقامت شركات الإدارة المالية الخاصة بها.

3-الخدمات المرتبطة بالأوراق المالية:

تشمل هذه الخدمات أنشطة الإشراف على عمليات الإصدارات الجديدة للأوراق المالية وتسويقها، خدمات السمسرة، إدارة المحافظ المالية والخدمات المرتبطة بتطوير الأدوات المالية الجديدة، وأصبح قطاع الخدمات المرتبطة بالأوراق المالية من أكثر قطاعات الخدمات المالية الأكثر ديناميكية في السنوات الأخيرة خاصة في البيئات المصرفية المتطورة وذلك نتيجة الاتجاه نحو تزايد التعامل بالأدوات المالية الحديثة كالمشتقات المالية والتسديد وتكامل أسواق الأوراق المالية وأسواق النقد، بالإضافة إلى الاتجاه العام في الأخذ بفلسفة الصيرفة الشاملة.

¹ يسرى مصطفى، اتفاقية GATS والبنوك المصرفية، مجلة البنوك، مصر، العدد 16، 1998، ص 18.

ثانيا: تصنيف الخدمات المصرفية

هناك الكثير من التصنيفات ولكن سيتم التطرق إلى هذا التصنيف باعتباره الأكثر استعمالا ووضوحا لذلك فإن الخدمات المصرفية تصنيفها كما يلي:¹

1. خدمات مسيرة:

هي الخدمات التي تكون في متناول متى احتاجها ولا يلاقي أي مشكلة في الحصول عليها لكونها مسيرة ومتاحة وسهلة المنال كخدمات السحب والإيداع واستخدام البطاقات الذكية البنكية وذلك الاستخدام من خلال الأجهزة والمعدات المتوفرة في البنك وخارجه أو حق الاتصال الهاتف أو من خلال الأجهزة الالكترونية المتاحة والمنتشرة في أماكن مختلفة من المنطقة أو التراب الوطني مثلا وغالبا ما تكون أجورها منخفضة نسبيا أو أنها تقدم مجانا أي دون مقابل إذ تلجأ البنوك إلى تقديمها للزبائن بصورة عديدة ومختلفة طمعا في إرضاء هؤلاء الزبائن، ويلاحظ أنها تتكرر باستمرار يوميا، أسبوعيا، وقت الحاجة، تبعا لشكلها ونوعها.

2. خدمات تسوق:

غالبا ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات والتي قد لا تتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا أو قد يكون استخدامها وقت الحاجة، أو في مراسم معينة أو في حالات معروفة، قد يبذل الزبون جهدا للحصول على قروض وفق مواصفات وشروط معينة ومعروفة. أو إن الخدمة لا تقدم إلا في وقتها ولا تتاح في أي وقت كان فالقروض لا تمنح على نحو عشوائي دون شروط معينة وإنما يتطلب الأمر توافر جوانب معينة تمكن من تحقيق القرض كالقدرة على الإيفاء والضمان بعد القرض و غيرها من الاعتبارات الأخرى.

3. خدمات خاصة:

هذه الخدمات قد لا تقدم إلا بشكل خاص للمستفيدين ولها خصوصية معينة ينفرد بها بنك عن آخر، فبعض البنوك لا تقبل الودائع أو فتح حسابات لديها إلا من خلال تحميل الزبون مقابل هذه الخدمة أو إن تكون الخدمات المقدمة مقترنة أساسا بتوصية من الزبون وعلى نحو مفهوم قرض استثمارية أو إدارة الاستثمارات، إذ يتم تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون وحاجته لها على النحو الذي يراه مناسباً لعمله أو نشاطه.

¹ سليمة عبد الله، دور تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية في تفعيل النشاط البنكي، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009/2008، ص 32.

المطلب الرابع: دورة حياة الخدمة المصرفية -

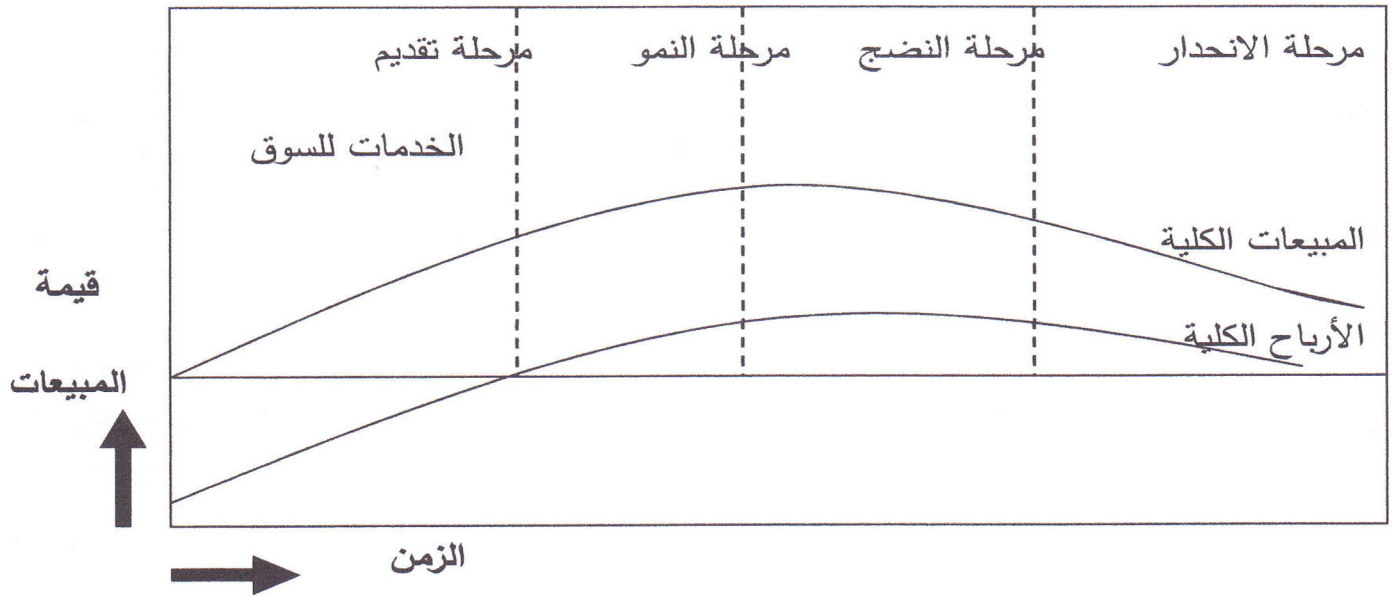
إن مفهوم دورة حياة الخدمة يعتبر من المفاهيم الأساسية في تسويق الخدمات إذ أنه يعمل على تفسير اتجاه مبيعات الخدمات وأرباحها خلال مراحلها المختلفة، حيث أن للخدمة مراحل حياة تشبه مراحل الكائنات الحية، إذ يفترض أنها تتقدم وتتأزل وتتلاشى أو تختفي شأنها في ذلك شأن الكائن الحي لذلك فإن الخدمة خلال مراحل حياتها تولد وتنمو ثم تموت، وتتستد دورة حياة الخدمة في تفسيرها لسلوك المبيعات الخدمية وأرباحها على فرضيتين أساسيتين هما:¹

- تمر مبيعات الخدمة بمراحل متعاقبة (التقديم، النمو، النضوج، التدهور).
 - بمعدلات نمو متباينة بمرور الزمن ليتشكل بمسارها هذا دورة الخدمة والتي تأخذ شكل منحنى التوزيع الطبيعي المتراكم.
 - إن الأرباح التي تتحقق من بيع الخدمة تأخذ مساراً مشابهاً لمسار مبيعاتها، ولدى فهي تأخذ بدورها شكلاً منحنياً إلا أنه نتيجة لتغيير مدة المنافسة خلال الدورة يبدأ منحنى الأرباح في الانخفاض في المرحلتين الأخيرتين الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخول مرحلة الشهور.
- كما يعتبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية مفهوماً له أهميته في تقييم وتحليل متطلبات السوق المصرفية والأخذ في الحسبان ظروف المنافسة السائدة، وتمر دورة حياة المصرفية كما يتضح من الشكل الآتي بأربعة مراحل أساسية هي:²

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، يوسف، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي وكمي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 243.

² عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

شكل رقم (01): دورة حياة الخدمة المصرفية



المصدر: عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 174.

1. مرحلة تقديم الخدمة للسوق:

تتصف المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة، وبوجه عام يحقق البنك خسائر في هذه المرحلة، وتشمل التكاليف في هذه المرحلة نفقات ترويج الخدمة والإعلان عنها بهدف تشجيع إقبال العملاء عليها على نطاق واسع، وتشمل هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة تكلفة بحوث السوق، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة، وتكاليف اختبار السوق بالنسبة للخدمة وغيرها، وتكون الأولوية لدى إدارة البنك في هذه المرحلة هي خلق الإدارات بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها للعملاء في السوق المستهدف، وهكذا يتبين أن النشاط الرئيسي في مرحلة تقديم الخدمة للسوق هو التأكيد على العنصر الترويجي.¹

2. مرحلة النمو:

أثناء مرحلة النمو تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف، وأثناء هذه المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة في السوق من خلال:²

أ. التطوير والتحسين في ملامح وجودة الخدمة.

¹ أمال عياري، ورجم نصيب، الاستراتيجيات الحديثة للخدمة المصرفية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول البنوك الجزائرية وتحولات المحيط البنكي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 29-30 أكتوبر 2002، ص 26.

² أحمد منصور يسري، تسويق الخدمات المصرفية، دار أسامة للنشر والتوزيع والتجليد، عمان، 2005، ص 102.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

- ب. بيع الخدمة إلى قطاعات عريقة في السوق.
- ج. التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الاقتناع بشراء الخدمة.
- د. تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن بجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.
3. مرحلة النضج:

تصل الخدمة إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التي يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة وتتصف هذه المرحلة بقية المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة وتتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وزيادة التكاليف وانخفاض الأرباح، وهناك العديد من الأساليب التي يمكن بها تقليل معدل الانخفاض في المبيعات والإيرادات في الأجل القصير، ولكن في النهاية سوف لا يكون هناك مفر من إحلال هذه الخدمة، ويمكن أن تعمل الاستراتيجيات التسويقية التالية على إطالة عمر السلعة خاصة في مرحلة النضج:¹

- تعديل الأسعار للانخفاض لجذب قطاعات من العملاء في السوق.
 - تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالعملاء على الأقل مع تحسين حصة البنك في السوق.
 - تغيير الإستراتيجية البيعية من خلال بيع الخدمة المصرفية مع العديد من الخدمات المماثلة لإعطاء العميل نوعاً من الإغراء المتعدد أو الواسع.
4. مرحلة الانحدار:

تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وعند التفكير في هذه المرحلة وهي مرحلة حتمية بطبيعة الحال، فإن هناك طريقتان أمام البنك:²

أ. يمكن للبنك سحب الخدمة كلية من السوق في الحال وبالتالي عدم تحمل أي نوع من الخسائر، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق في تقديم خدمات أخرى مريحة، غير أنه يجب مراعاة أنه ربما يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الآثار العكسية.

ب. البديل الثاني هو أنه مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار في تقديم هذه الخدمة في السوق أو القطاعات التي تحقق الربحية فقط مع ترويج خدمة معدلة تحتوى فقط على أفضل المنافع أو المزايا التي تجذب العملاء ممن هم على صلة قوية بالبنك.

¹ حمود منير سالم، التسويق المصرفي، دار ضياء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص144.

² محمود محمد أبو قرة، الخدمات البنكية الإلكترونية عبر الأنترنت، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص25.

المبحث الثاني: عملية تطوير الخدمات المصرفية في البنوك

تشكل عملية تطوير الخدمات المصرفية جزءاً مهماً من المكونات الأساسية لأي إستراتيجية، إدارية وتسويقية للمؤسسات المصرفية والمالية المعاصرة، إذ تتميز البيئة التسويقية لهذه المؤسسات بتباين أنماط العملاء وتعدد احتياجاتهم وتطور رغباتهم والتغير في معايير اختيارهم، بالإضافة إلى تواجد متغيرات مختلفة أخرى التي من بينها المنافسة الشديدة والمتزايدة، ومن أجل أن يحافظ البنك على مكانته فإن ذلك يتطلب تقديم خدمات مصرفية حديثة مبتكرة ومتطورة من أجل الاستمرار والنمو والبقاء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تطوير الخدمات المصرفية

إن عملية تطوير الخدمة المصرفية مهمة في الأنشطة البنكية لما لها من آثار إيجابية في المحافظة على الزبائن والحصة السوقية والاستمرارية، حيث سنتناول في هذا المطلب مفهوم عملية تطوير الخدمة المصرفية بالإضافة إلى أهميته.

1. مفهوم عملية تطوير الخدمات المصرفية

لا يعتمد النجاح في تسويق الخدمات المصرفية فقط على الأداء الجيد في توفير الخدمات المصرفية الحالية (القائمة)، وإنما يعتمد بشكل متزايد على تصميم وإنتاج خدمات مصرفية جديدة، إن عملية تطوير المنتجات مصرفية جديدة من قبل المؤسسة المصرفية تستلزم وجود مجموعة من المقومات الأساسية لنجاحها على النحو التالي:¹

- توافر هيكل تنظيمي ملائم بالإضافة إلى ثقافة تشجيع على تطوير منتجات جديدة.
 - المحافظة على الاتصالات المنتظمة مع البيئة الخارجية بهدف التعرف إلى أي تغيرات قد تطرأ على خصائص السوق واحتياجات العملاء.
 - الحاجة إلى وجود دعم إداري قوي من الرئيس ومن الإدارة العليا يحفز ويشجع على تطوير منتجات مصرفية جديدة وذلك من خلال توفير القدرات والإمكانيات والموارد المالية والتسويقية والتكنولوجية وغيرها.
 - وضع قواعد إرشادية لإتباعها عند تنفيذ سياسات تطويرية ثابتة نسبياً للمؤسسة المصرفية لا تتغير مع تغيير الإدارات العليا، وذلك لضمان الاستمرارية.
- من الصعب أحياناً تحديد مفهوم تطوير الخدمة المصرفية أو الخدمة المبتكرة، وهذا الأمر يقودنا إلى التمييز بين الخدمات المصرفية الجديدة من جهة وتحسين الخدمة المصرفية، إذ أن لكل من المفهومين اعتبارات خاصة يفترض التطرق لها.

¹ سليمان شكيب الجيوسي، محود جاسم الصميدعي، تسويق الخدمات المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 285.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

ولغرض التمييز فإنه يمكن القول أن الكارت المصرفي يمثل خدمة مصرفية جديدة، بينما استخدام البريد المصرفي- أي انجاز المعاملات المصرفية باستخدام البريد- قد تطور حالياً وعلى نحو يمتاز بالسرعة والدقة ما يمكن قوله تحسين الخدمة المصرفية، أما تحديث الخدمات الحالية فإن ذلك يعني أن المصرف الواحد يمكنه من تحديث الخدمة الواحدة عن طريق تحسين أداء الخدمة، وإضافة الفوائد والمنافع، وجعلها سهلة التعامل ومناسبة وبأقل التكاليف الممكنة.¹

إذ ليس من السهل تحديد الخدمة المتطورة وما هي بالضبط، ففي رأي الكثير أن أي تحديث أو تطوير أو ابتكار للخدمات تعد خدمة جديدة، كما أن الخدمات المعروفة في سوق ولم تعرف في أخرى، ومتى ما دخلت الأسواق الأخرى فإنها تعد خدمات جديدة أيضاً.²

كما يمكن التطرق إلى مفهوم تطوير المنتج المصرفي³: "فهو عبارة عن تشكيلة من الخدمات، وهي خدمات غير ملموسة، فالقرض النقدي الممنوح لعميل ما، قد ينظر إليه كونه خدمة تختلف عن خدمة إسداء نصيحة مالية لعميل ما، ففي بدايات العمل المصرفي، كانت الخدمة المعروضة من قبل المصارف لعملائها هي خدمة الاحتفاظ بأموال المودعين بشكل آمن، مقابل استعداد المصرف لدفع فوائد معينة على هذه الودائع، ويبدو أن المصارف قد أضافت خدمات جديدة لتشكيلة خدماتها القائمة بهدف جعل المصرف أكثر جاذبية لمزيد من العملاء المحتملين وللعلاء القائمين أيضاً.

وفي تعريف شامل تطوير الخدمات المصرفية يقصد بها⁴: "إدخال وإضافة مزايا جديدة للخدمات المصرفية القائمة بما يتماشى واحتياجات الزبائن، بحيث تؤدي هذه المزايا إلى زيادة الطلب على هذه الخدمات مثل:

- إدخال تعديلات وتحسينات على الخدمة القائمة أو في طريقة تقديمها وتوزيعها للزبائن.
- استحداث خدمات جديدة وتقييمها ضمن مزيج الخدمات الحالي للبنك.
- مد الخدمة المصرفية القائمة إلى مناطق جغرافية جديدة وتوسيعها إلى شرائح جديدة من العملاء.

2. أهمية تطوير الخدمات المصرفية:

إن الأهمية التي تكتسبها عملية تطوير الخدمات المصرفية مردها إلى أن البنك يعمل في بيئة متغيرة، وأن رغبات الزبائن في تغير دائم وعلى البنك ملاحقة تلك التطورات والتغيير في الرغبات، ليتمكن من المحافظة على حصته السوقية والاستمرارية في ظل المنافسة.

¹ تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 144.

² كمال المهناوي، تسويق الخدمات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 44.

³ أحمد محمود الزامل وآخرون، تسويق الخدمات المصرفية، ط 1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 87، 88.

⁴ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، ص 129.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

إن جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لا بد أن تتم في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، وذلك بالاهتمام بالابتكار والتجديد في الخدمات المصرفية، وتتبع أهمية الابتكار والتطوير من مجموعة من الاعتبارات نذكر أهمها فيما يلي:¹

- التغيير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن، وبالتالي فإن تطوير الخدمات المصرفية يصبح ضروري لضمان الاستمرار في السوق وجلب زبائن جدد.
- الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي وتسخيرها لخدمة الزبائن.
- مواجهة المنافسة المحتمة في السوق المصرفية، حيث تعتمد المنافسة بين البنوك على جوانب الابتكار والتطور وإيجاد أفكار جديدة تترجم في شكل خدمات لتحقيق رضا الزبائن.

المطلب الثاني: أسباب تطوير الخدمات المصرفية

في هذا المطلب سيتم التطرق إلى أسباب تطوير الخدمات المصرفية وكيف يمكن لهذه الخدمات من زيادة الصلة والارتباط بالسوق المصرفية، ذلك أن ابتكار وتطوير الخدمة المصرفية يمكن أن تحقق من خلالها النقاط الآتية:²

- جذب الأفراد غير المتعاملين من المصارف إلى السوق المصرفية.
- زيادة مبيعات الخدمة في السوق القائمة.
- ابتكار الخدمة وتطويرها يعني تخفيض التكاليف.

وفيما يلي شرح لهذه النقاط:

1- جذب الأفراد غير المتعاملين من المصارف إلى السوق المصرفية

تتباين معدلات لغير التعامل مع السوق المصرفية من بيئة لأخرى، ولكن وبعمامة فإن الوعي المصرفي بات معروفا عند العديد من التقسيمات السوقية، إذ يندر أن لا يتعامل المجتمع بهيئاته وأفراده ولو بمعدلات متدنية مع الخدمات المصرفية ولكن لا يمكن القول أن التعاملات الطارئة والتي قد لا تعود الفرد للتعامل مع خدمة مصرفية في أوقات متباعدة لا يمكن قياسها واعتبارها ظاهرة مصرفية سليمة يمكن الأخذ بها أو الاعتماد عليها قياسا للمعدلات العالية التي تشهدا العديد من المجتمعات.

ولعل جذب الأفراد للتعامل من خلال المصارف يستند أساسا على جملة من العوامل والتي سبق أن أشير إليها، كتلك التي تخص المرونة في التعامل، والوعي الذي يمتلكه الأفراد تجاه الخدمات المصرفية، يضاف إلى ذلك: البيئة ومتغيراتها ومقوماتها، والتي باتت تشكل دعامة أساسية في تقبلها للعمليات

¹ محمود صبح، الابتكارات المالية، دار الكتاب للنشر، مصر، 1998، ص 78.

² مدحت صادق، أدوات وتقنيات مصرفية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2001، ص 201.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

المصرفية في شتى صورها وأشكالها، عليه فإن مهمة جذب الأفراد من حالة عدم التعامل إلى صفة التعامل عدت من المهام الأساسية في هذا الجانب.

2- زيادة مبيعات الخدمة في السوق

زيادة المبيعات يعني في جوهره: زيادة معدل التعامل مع الخدمات المصرفية المتاحة، وبالتالي فإن حجم العمليات يزداد هو الآخر بما يحقق الصورة المطلوبة في التعامل.

وزيادة المبيعات يمكن تحقيقها بالوسائل الآتية:

(أ) الطريقة الأولى:

زيادة حجم القطاع البيعي في المصرف، فالذي يلاحظ أن الخدمات المالية والمصرفية غالبا ما تمتلك شبكة واسعة وعريضة من الوكالات والفروع، فالمصرف الرئيس يتبعه عدد من المصارف الأخرى المنتشرة والمغطية لمساحة أو قطعة جغرافية معينة من البلد أو المنطقة الواحدة، وبهذا الانتشار فإن الخدمة سيتم توزيعها على نحو قد يتيح للعديد من الأفراد من الإقدام على التعامل مع الخدمات المتاحة وبما يدعم الحالة القائمة في السوق في زيادة التعاملات وتوسعها وانتشارها وبما يحقق الأرباح المناسبة من هذا التعامل.

(ب) الطريقة الثانية:

تكن في إمكانية جذب الحسابات من المصارف المنافسة، ذلك أن ابتكار الخدمات الجديدة ومن ثم إقناع أصحاب الأموال والمنظمات الكبيرة الحجم نسبيا في التعامل مع هذه الخدمات عدت من المهام الصعبة جدا، وفي نظر الكثير من الناس فإن اختيار المصرف للتعامل يعد اختيارا واحدا في حياة الفرد. وفي الأخير فإن تطوير وابتكار الخدمات الجديدة وبيعها تعد أكثر سهولة من شراء الخدمات فمن السهولة أن تقدم الخدمة الجديدة للزبائن الحاليين والمتعاملين مع المصرف، ولكن من الصعوبة جدا أن تقنع الزبائن في فتح حسابات جديدة لهم أو نقل حساباتهم من مصرف لآخر، وذلك لإمكانية المصارف الأخرى من تقديم الخدمات الجديدة وبسرعة أيضا، عند ذلك فإن ابتكار المنتجات الخدمية الجديدة وتقديمها تعني زيادة في التعامل وزيادة في المبيعات.

3- تطوير الخدمة يعني تخفيض التكاليف

تطورت الخدمات المصرفية على نحو واضح بظهور التقنيات والآلية الحديثة، وبخاصة الآليات الأوتوماتيكية ذات التشغيل الفاعل والمدى الواسع، ومن دون شك فإن هذا التوسع ترك الأثر الواضح على التقليل من الأيدي العاملة والموظفين داخل القطاع المصرفي، كما أن الاستخدام الآلي ومن نقاط خدمية مختلفة سواء من الدار أو من موقع العمل أو من أية نقطة أخرى وفر الجهد والوقت في الحصول على الخدمة المطلوبة، فإمكانية السحب والتسديد والمقترض والتحويل وأية أنشطة خدمية أخرى يمكن

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحدائفة في البنوك

القيام بها دون الحاجة للحضور شخصيا إلى المصرف وإنما يتم ذلك عن طريق التسويق الهاتفي أو عبر شبكات الاتصال.

المطلب الثالث: مراحل تطوير الخدمات المصرفية وأشكالها

1- مراحل تطوير الخدمات المصرفية

تتلخص خطوات ابتكار وتطوير الخدمة المصرفية في النقاط الآتية:¹

أ- ولادة الفكرة:

وكما أشرنا فإن مصادر الأفكار الجديدة حول الخدمات المصرفية قد ترد مصدرها الداخلي والخارجي، والتي تعرض من خلال مصادر عديدة كالمؤتمرات أو اللقاءات أو الصحف والمجلات أو أية وسائل أخرى يمكن فيها من عرض الأفكار حول الخدمات الجديدة.

ب- غربلة (استخلاص) الأفكار:

وتكن هذه المرحلة في استخلاص الأفكار الواردة حول الخدمات الجديدة ومدى مطابقتها وعدم تعرضها مع التشريعات والقواعد الجارية في البلد، إذ أن ليس كل ما يعرض من أفكار يكن مقبولا. في التطبيق والإجراء، كذلك فإن غربل الأفكار الواردة تستند في فكرتها على مدى الملائمة والمطابقة لحاجات الأفراد والمنظمات على حد سواء.

ج- التحليل الاقتصادي:

وهذا يعني القيام بدراسات عديدة لبيان جدوى القيام بتنفيذ هذه الأفكار كدراسات الجدوى الاقتصادية، وكذلك تحليل الكلفة والعائد، ويتطلب الأمر الاستعانة بحوث التسويق ودراسة التنبؤات المستقبلية وتطبيق طريقة أو أكثر من الطرق المعروفة.

-الكلفة وتوقعات المبيعات.

-تحليل التدفقات النقدية.

-تحليل الخصومات النقدية.

-تحليل العائد على الاستثمار.

-فترة الاسترجاع.

-تحليل نقطة التعادل.

د- تطوير المنتج الخدمي:

المنتجات الخدمية المصرفية تضمن ثلاث جوانب إجرائية متوازية ومتفاعلة بعضها مع البعض الآخر

وهي:

¹ تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحدائفة في البنوك

-تصميم وإنتاج النموذج الأصلي للخدمة.

-والثاني يضم الطريقة التي يتم فيها عرض المنتج وفوائده للزبائن أو الزبائن المحتملين والمتوقع كسبهم للخدمة.

-وكيفية الترويج للخدمة، وما هي الأطراف التي يمكن أن تستفيد منها كذلك يفترض الأخذ بالاعتبار الجوانب الآتية:

-تسمية الخدمة الجديدة.

-الحزمة التكنولوجية.

ه-اختبار السوق:

وهذا ما جرت عليه العادة في أن أي منتج جديد يفترض من أن يخضع لاختبار السوق، وذلك اختيار عينة من الأفراد، وفقا لطبيعة الأمر المراد اختياره، ذلك أن الخدمة المصرفية الجديدة ليس من السهل قبولها من الزبائن، وبخاصة إذا ما اقترنت بتكاليف إضافية أو جوانب تقنية عالية المواصفات لغرض تشغيلها.

ولهذا فإن اختيار السوق غالبا ما يهم منهجين اثنين يفترض الاستعانة بهم، وهما: الاختبار التسويقي، وكذلك استخدام الاختبار فبواسطة الاختبار التسويقي فإن ذلك يعني الحالات التي فيها يسوق المنتج في المناطق المختارة يمكن أن يأخذ مكانة معروفة ومستقبلية على النطاق القطري، أو العالمي، بحيث يمر الاختبار هذا دون أن يشعر الأفراد بأي قلق أو تباطؤ في قبول الخدمة الجديدة واستجابتهم تمثل الواقع الفعلي الذي ستكون عليه السوق مستقبلا.

و-طرح الخدمة الجديدة للمتاجرة:

وهذه المرحلة تخص إنتاج الخدمة المصرفية على نحو شامل وتجاري والمصرف يفترض أن يتخذ أربعة قرارات في هذه المرحلة وهي:

الوقت المناسب لطرح المنتج الجديد من الخدمات، الإستراتيجية والاعتبارات الجغرافية، في أي مكان يفترض أن يتم طرح هذا، الهدف السوقي الواجب خدمته، وأخيرا: التقديم للإستراتيجية التسويقية، وذلك باعتبار الاختبار هذا مقدمة للإستراتيجية التسويقية المزمع لقيام بها.

2- أشكال تطوير الخدمة المصرفية

إن عملية تطوير الخدمات المصرفية كما ذكرنا سابقا تتم من خلال طرق عدة تختلف آلياتها وإجراءاتها، وإنما يقوم البنك بتطوير مزيجيه الخدمي عن طريق إضافة خدمات مصرفية جديدة أو بإدخال

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

عديلات وتحسينات على الخدمة القديمة أو باستهداف قطاع عملاء جديدة بتوسيع الانتشار الجغرافي لها، وفيها يلي استعراض لهذه الأشكال بشيء من التفصيل:¹

أ- إضافة خدمات مصرفية جديدة:

ينطوي هذا الشكل في تطوير الخدمات المصرفية على زيادة عدد خطوط الخدمة التي يقدمها البنك إلى عملائه، أي أنه يعني توسيع خطوط الخدمة وتوزيعها، حيث لا ينبغي أن يفهم من هذا الإجراء على أنه شكل من أشكال التمييز بين الخدمات المقدمة من طرف البنك فخط الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادرا على إشباع حاجات العملاء أكثر من خط الخدمات المصرفية القديمة، ولهذا فإن خطوط خدمة جديدة إلى الخطوط الحالية لا يحمل أي معنى للتمييز بين الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك والخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك الأخرى.

ب- إعادة تصميم الخدمة من حيث عناصرها ومواصفاتها:

يعتمد هذا المدخل على اعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار، حيث يقوم البنك بإعادة تصميم تلك الخدمات وفقا لحاجات ورغبات العملاء، أخذا في الاعتبار الظاهرية للخدمة وأساليب تقديمها إلى العملاء.

ج- تكيف وتوسيع الخدمات القائمة:

إن تعزيز الخدمة المصرفية يمكن أن يتم بدون أي تغيير جوهري في الخدمات القائمة، فأى عمل يقوم به البنك ويتضمن تخفيف الإجراءات المتعلقة بالحصول على خدمة معينة من شأنه أن يعمل على استقطاب عملاء جدد، فهذه العملية لم تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم بل ، إجراء يهدف إلى زيادة العملاء وتعزيز الموقف التنافسي للبنك.

المطلب الرابع: مصادر تطوير الخدمات المصرفية

يمكن تصنيف مصادر الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات المصرفية إلى نوعين:

-مصادر داخلية.

-مصادر خارجية.

ويبين الشكل رقم (03) مصادر الأفكار الجديدة للمنتج المصرفي، حيث يوجد أربعة مصادر داخلية محتملة، وخمسة مصادر خارجية محتملة، وجميعها تساهم بطرق مختلفة في توليد الأفكار الجديدة.

¹ ناجي معلا، إستراتيجية التسويق في المصارف والمؤسسات المالية، الطبعة الأولى، مطابع الصفوة، عمان، 1995، ص ص 158- 161.

الشكل رقم (02) مصادر الأفكار الجديدة للمنتج المصرفي



المصدر: نبيل مرسي خليل ، التسويق المصرفي ، الدر الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص233.

1-المصادر الداخلية للأفكار:

في المصادر التي يمكن الحصول منها على أفكار مبتكرة لتطوير المنتج المصرفي، وتتمثل في إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرف نفسه، وإدارة التسويق بحكم التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاتهم ورغباتهم ومقترحاتهم المالية والمصرفية، وخبراء المصرف. ومن أكثر المصادر الداخلية للأفكار الجديدة

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

وضوحاً تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرف نفسه، فهذه الإدارة تعمل في مضمونها أفكار مبتكرة، وتقدم، إدارة التسويق أفكاراً جديدة أيضاً بحكم التصاقها بالعملاء ومعرفتها باحتياجاته ورغباتهم ومقترحاتهم المالية والمصرفية، ولا ننسى الدور الذي يلعبه المختصون من خبراء المصرف في توليد الأفكار الجديدة بحكم إطلاعهم على السوق المالية والمصرفية، لدرجة أن قسماً منهم يختص في جوانب محددة من السوق دون غيرها.¹

2- المصادر الخارجية للأفكار:

وهي مصادر التي يرتبط معها البنك بعلاقة وطيدة، مثل العملاء، والموزعين، والشركات ذات العلاقة. فالمصادر الخارجية لها أهمية خاصة في دعم المصرف بالأفكار الجديدة، فالعملاء مصدر أفكار لا يستهان به، قد تؤدي اقتراحاتهم وآراؤهم إلى تكوين أفكار لخدمات جديدة مريحة، كما إن الموزعين والشركات ذات العلاقة بالمصرف يزودون المصرف بالأفكار الميدانية باعتبار وجودهم في السوق، ولهم مصلحة في دعم المصرف بالأفكار والمقترحات.

ومن خلال معرفة حاجات مصرفية جديدة، فالحكومة في كثير من بلدان العالم هي رب العمل الأكبر في السوق، فهي تلعب دوراً مهماً في الاقتصاد القومي، أما بخصوص المنافسين، فالمصرف يتعلم من أخطاء ونجاحات التي المصارف المنافسة، ليتجنب الوقوع في نفس الأخطاء، ويعزز النجاحات التي يحققها المنافسون لصالحه أيضاً. وهناك المراكز والمعاهد الأكاديمية المتخصصة التي تقدم الأفكار الجدية والمبتكرة، من خلال البحوث والدراسات والمؤتمرات واللقاءات المتخصصة التي تعقدتها بشكل دوري، وهي والحالة هذه تعتبر مصدراً غنياً للأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات المصرفية.²

المطلب الخامس: عوامل نجاح وفشل الخدمات المصرفية الجديدة

هناك العديد من العوامل التي تحدد درجة انتشار ونجاح الخدمات المصرفية الجديدة أو المنتج الجديد، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:³

1. خصائص الخدمة الجديدة:

ويقصد بذلك المزايا والمنافع التي تتمتع بها الخدمة المصرفية الجديدة ومدى اتفاقها مع حاجات ورغبات الزبائن وثقافتهم وخبراتهم، وفيما يتعلق بمزايا الخدمة للمستثمرين أو الزبائن، كما أفادت النتائج التي توصلت إليها إحدى الدراسات بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة للانترنت في الاتصال بزبائن القروض الشخصية لشراء مساكن قد حقق مزايا للمقترضين وخفض متوسط التكاليف للقروض.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 230.

² نفس المرجع، ص 230.

³ عبد الرحمان عبد القادر شاهين، المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 115.

2. خصائص من المصرف أو المؤسسة المالية:

تتوافر للمؤسسة المالية المعروفة في السوق ذات السمعة الطيبة فرصة أكبر من المؤسسات أو المصارف الصغيرة غير المعروفة، من حيث سهولة انتشار منتجها الجديد، وبخاصة عندما تتمتع بالمزايا السابقة، بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم الجيد لعملية اختيار الأفكار الجديدة والتوصل إلى المنتجات الجديدة والتخطيط لذلك لها أكبر الأثر على توافر الخصائص الجيدة في المنتج الجديد وبالتالي سرعة انتشاره، هناك أيضا قدرة المصرف على تحديد فئات الزبائن للمنتج الجديد وقدرته على تخطيط الحملات الترويجية الفعالة واستخدام أساليب الاتصالات المؤثرة وتساعد القدرة العالية للبنك في هذه النواحي على سرعة رواج وانتشار المنتج الجديد.

3. التأثير الشخصي:

يلعب الأفراد دورا هاما في تحديد درجة انتشار الخدمة الجديدة فالأفراد دورا هاما في التأثير على اتجاهات بعضهم البعض، وفيما يتعلق بالخدمة الجديدة فإن فئة الزبائن والمستعملين الأوائل للمنتج الجديد، يلعبون دورا هاما في التأثير على الفئات الأخرى عن طريق الاتصالات الشخصية الكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص لآخر، فالمعلومات التي ينقلها الشخص إلى الآخر لها دور كبير في التأثير على اتجاهاته نحو الخدمات الجديدة.

4. تصرفات المنافسين:

لمنافسين دور هام أيضا على درجة انتشار المنتج الجديد، فعندما تشتد المنافسة وتكثر المنتجات الجديدة المتشابهة، تقل فرص انتشار المنتج الجديد بسرعة، على العكس عندما لا تكون للمنافسين سياسات قوية فيما يتعلق بتطوير منتجات أو خدمات جديدة، ويكون المصرف هو الرائد في السوق في هذا المجال، ففي هذه الحالة يسهل انتشار المنتج الجديد للبنك على الحالة الأولى.

5. المتغيرات الأخرى:

هناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما وان اختلفت درجة الأهمية من منتج لآخر مثل الحالة الاقتصادية والنواحي الاجتماعية والثقافية. وبالرغم من أن هذه العوامل تؤخذ عادة في الحسبان في مراحل تطوير الخدمة الجديدة إلا أن لها أثر أيضا في عملية الانتشار.

وبالنسبة لتأثير العوامل التكنولوجية، فإن التطور التكنولوجي في أسواق معينة يساعد بعض المصارف على بيع القروض الشخصية للعملاء عن طريق التجارة الإلكترونية بدلا من الاتصالات الشخصية. خلاصة الأمر فإن هناك مجموعة من العوامل التي تستوجب دراستها والتي تنقسم إلى نوعين:¹

¹ محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والخدمات العصرية، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص 110.

2. خصائص من المصرف أو المؤسسة المالية:

تتوافر للمؤسسة المالية المعروفة في السوق ذات السمعة الطيبة فرصة أكبر من المؤسسات أو المصارف الصغيرة غير المعروفة، من حيث سهولة انتشار منتجها الجديد، وبخاصة عندما تتمتع بالمزايا السابقة، بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم الجيد لعملية اختيار الأفكار الجديدة والتوصل إلى المنتجات الجديدة والتخطيط لذلك لها أكبر الأثر على توافر الخصائص الجيدة في المنتج الجديد وبالتالي سرعة انتشاره، هناك أيضا قدرة المصرف على تحديد فئات الزبائن للمنتج الجديد وقدرته على تخطيط الحملات الترويجية الفعالة واستخدام أساليب الاتصالات المؤثرة وتساعد القدرة العالية للبنك في هذه النواحي على سرعة رواج وانتشار المنتج الجديد.

3. التأثير الشخصي:

يلعب الأفراد دورا هاما في تحديد درجة انتشار الخدمة الجديدة فالأفراد دورا هاما في التأثير على اتجاهات بعضهم البعض، وفيما يتعلق بالخدمة الجديدة فإن فئة الزبائن والمستعملين الأوائل للمنتج الجديد، يلعبون دورا هاما في التأثير على الفئات الأخرى عن طريق الاتصالات الشخصية الكلمة المنطوقة أو المنقولة من شخص لآخر، فالمعلومات التي ينقلها الشخص إلى الآخر لها دور كبير في التأثير على اتجاهاته نحو الخدمات الجديدة.

4. تصرفات المنافسين:

لمنافسين دور هام أيضا على درجة انتشار المنتج الجديد، فعندما تشتد المنافسة وتكثر المنتجات الجديدة المتشابهة، تقل فرص انتشار المنتج الجديد بسرعة، على العكس عندما لا تكون للمنافسين سياسات قوية فيما يتعلق بتطوير منتجات أو خدمات جديدة، ويكون المصرف هو الرائد في السوق في هذا المجال، ففي هذه الحالة يسهل انتشار المنتج الجديد للبنك على الحالة الأولى.

5. المتغيرات الأخرى:

هناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما وان اختلفت درجة الأهمية من منتج لآخر مثل الحالة الاقتصادية والنواحي الاجتماعية والثقافية.

وبالرغم من أن هذه العوامل تؤخذ عادة في الحسبان في مراحل تطوير الخدمة الجديدة إلا أن لها أثر أيضا في عملية الانتشار.

وبالنسبة لتأثير العوامل التكنولوجية، فإن التطور التكنولوجي في أسواق معينة يساعد بعض المصارف على بيع القروض الشخصية للعملاء عن طريق التجارة الإلكترونية بدلا من الاتصالات الشخصية. خلاصة الأمر فإن هناك مجموعة من العوامل التي تستوجب دراستها والتي تنقسم إلى نوعين:¹

¹ محمد بن يوسف النمران العطيوات، إدارة التغيير والخدمات العصرية، دار حامد للنشر، عمان، 2006، ص 110.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

(أ) العوامل الخارجية:

ترتبط هذه المجموعة من العوامل بالبيئة التي يزاول فيها المصرف أعماله، التي من شأنها التأثير على طبيعة ومسارات الخدمة المصرفية، ومن أهم هذه العوامل:

- الزيون والمنافسة.
- السياسات الحكومية.
- العوامل الثقافية والحضارية.

(ب) العوامل الداخلية:

تضم هذه المجموعة من العوامل عدد من المؤثرات التابعة من البيئة الداخلية للمصرف ومن أهمها:

- وسائل وأساليب الرقابة الإدارية في المصرف.
- استعداد موظفي المصرف للتغيير.
- التنظيم الإداري للمصرف.
- العلاقة الداخلية السائدة في المصرف.

المبحث الثالث: جودة الخدمات المصرفية كمدخل للتطوير

لم يعد الالتزام بمواصفات الخدمات كافيا في الوقت الذي يشهد فيه العامل تنافسا حادا بين السلع والخدمات في الأسواق المحلية والعالمية، وقد أصبح من الضروري للمؤسسات المصرفية الإيفاء بحاجات المستهلك الضمنية والظاهرة، ومعرفة توقعاتهم وتحقيقها، وقد أدى هذا إلى وضع جودة الخدمات على رأس الأهداف التي تسعى المؤسسات المالية والمصرفية لتحقيقها من خلال استخدام التقنيات الجديدة والحديثة ووسائل الدفع المتطورة من خلال إتباع أحدث الطرق في إدارة وتنظيم الجودة وسنتناول في هذا المبحث مفهوم جودة الخدمة المصرفية وأهميتها وتحديد العوامل التي تحدد جودة الخدمة المصرفية وأبعادها، إضافة إلى التطرق إلى مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: مفهوم جودة الخدمة المصرفية

تعددت مفاهيم عند الباحثين حيث ارتكزت مفهومها عند البعض على أبعاد الجودة وعند البعض الآخر على أساليب قياسها ومن جملة المفاهيم الخاصة بتعريف جودة الخدمة المصرفية نذكر:

- تعرف الجودة بأنها:¹ "تعني القدرة على تحقيق رغبات المستهلك أو الزبون بالشكل الذي يتطابق وتوقعاته، ويحقق رضاه التام عن السلعة والخدمة التي تقدم له".

- الجودة تعني:² "خاصية أو مجموعة أو تشكيلة من خصائص التي تميز الشيء عن الآخر أو السلعة التي ينتجها المصنع عن تلك التي ينتجها منافسوه أو المستوى الذي ينتج فيه مصنع".

- كما تعرف الجودة أيضا على أنها:³ "هي كما يتم تحددتها في تصميم المنتج وتسمى جودة التصميم، والجودة المحققة خلال العملية الإنتاجية في حد ذاتها وتسمى جودة الإنتاج، وأخيرا الجودة كما تظهر عند الاستعمال الفعلي للمنتج بواسطة المستهلك وهي تسمى جودة الأداء".

ويعرف رعد حسن الصرن جودة الخدمة المصرفية (service qualité):⁴ "فيما يقوله العميل وليس فيما يقول وينادي به المصرف، وتتحقق جودة الخدمة المصرفية انطلاقا من إستراتيجية مقادة بالعميل وفقا لما يتوقعه".

¹ أحمد محمود الزامل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 131.

² عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، ص 15.

³ يحيى إلهام، دور الجودة في تحسين الأداء التسويقي دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة باتنة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم

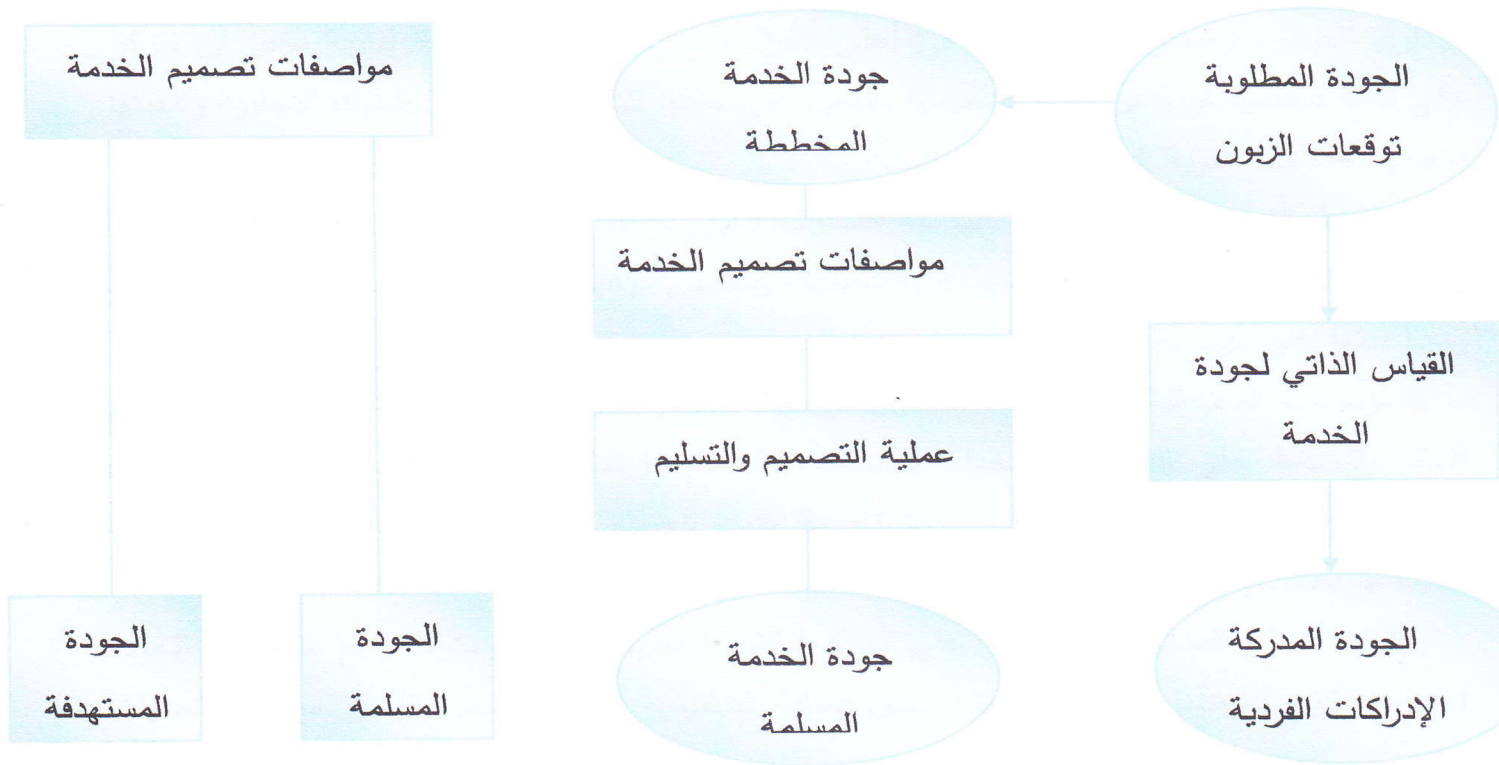
التسيير، عدد 06، الجزائر، 2001، ص 103.

⁴ رعد حسن الصرن، عولمة جودة الخدمة المصرفية، دار التواصل العربي للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، 2007، ص 37.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو المداثة في البنوك

وبشكل أدق يقصد بالجودة في الخدمات المصرفية في نظر Pierre Eiglier و Eric Langeard، أنها:¹ "القيمة التي يحصل عليها العميل، والتي تشبع احتياجاته، وترضي توقعاته مثلما منظر". ويميز كل من Christopher et Ballautyne² بين ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة المصرفية، هي: البعد المادي، وبعد المرافق والتسهيلات في مجال تقديم الخدمة، وتقوم فكرة هذا التصنيف على اعتبار أن جودة الخدمة المصرفية ليست مجرد مخرجات متولدة عن الخدمة، بل تتضمن أيضا أسلوب تقديمها، وينظر كل من العميل ومقدم الخدمة لجودة الخدمة المصرفية بوجهة نظر مختلفة عن الآخر، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (03): جودة الخدمة المصرفية من وجهات النظر



المصدر: رعد حسن الصرن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت وجودة الخدمة المصرفية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، جامعة بسكرة، ص 33.

¹Pierre Eiglier et Eric Langeard, Le marketing des services, Paris, edition international, 5^e édition, 1994, p 24.

² قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات المصرفية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006، ص 96.

المطلب الثاني: أهمية إدخال الجودة في البنوك التجارية

تعاني البنوك التجارية في الدول النامية، وبصفة خاصة في الجزائر، من عدة مشاكل من أهمها انخفاض مستوى كفاءة وجودة منتجاتها وخدماتها. وتعتبر الجودة حاليا من أهم عناصر الاستثمار في البنوك لأنها تمثل ميزة تنافسية قوية على أساس متبن هو رأس المال البشري.

ويعتبر إدخال الجودة في البنوك التجارية أحد العناصر الأساسية لتغييرها وتطويرها وذلك يتطلب تغيير شامل لمختلف العناصر المكونة للثقافة التنظيمية عبر خلق بعض المواصفات والقيم المشجعة للجودة، خلق وتعديل الهياكل التنظيمية، إدخال التكنولوجيا والإجراءات وطرق وظروف العمل الملائمة بغرض البقاء والاستمرار والتطور والتميز¹ وكذلك التكيف مع البيئة المحيطة.²

فالجودة هي نتيجة مجهودات كبيرة وشاملة يجب القيام بها من طرف كافة عمال المنظمة، والطاقت الإدارية المسير، والمديرين المسؤولين في أعلى المراتب³ فالتغيير هو مسؤولية إدارية يجب أن تتركز على ثقافة تنظيمية قوية من المهم تشجيعها والعمل على خلقها للنهوض بمستوى البنوك التجارية وتأهيلها لمجابهة المنافسة القوية العالمية في هذا الميدان.

ويعد تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث أو كإستراتيجية أساسية في المنظمة كضرورة للرفع من مستوى أداء المنظمة وإنتاجيتها، وتحسين نوعية منتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء ومساعدتها على مواجهة المنافسة القوية في هذا الميدان.

فالمؤسسات المصرفية تعمل جاهدة لتحقيق أهدافها الأساسية: الربحية، النمو، التنويع...، غير تعظيم العائد والضغط على النفقات باستخدام التكنولوجيا الحديثة، زيادة حجم النشاط، رفع كفاءة العمليات والأفراد... الخ، لكنها مجبرة على خلق ميزة تنافسية جديدة لتعظيم مكاسبها عبر تقديم منتجات وخدمات جديدة أو ذات جودة عالية.

ويتوقف نجاح المنظمة المصرفية على تهيئة الثقافة التنظيمية لتكون متوافقة مع متطلبات الجودة الأساسية التي تعرضنا لها، حيث يعتبر خلق الثقافة التنظيمية المشجعة على التغيير من أهم تحديات الإدارة في العصر الحالي.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 166.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والخدمات العصرية، دار حامد، عمان، 2006، ص 175.

³ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 35.

المطلب الثالث: العوامل التي تحدد جودة الخدمة المصرفية وأبعادها

العوامل التي تحدد جودة الخدمة المصرفية من جهة نظرا العميل، يرى كل من (Parasuraman) و(Zielhml) و(Berry) أن المعايير الوحيدة التي يعتمد عليها في تقييم جودة الخدمة هي تلك التي يحددها المستفيد من الخدمة.¹

حيث قام هؤلاء الباحثون بتحديد تسعة معايير يلجأ إليها العميل للحكم على جودة الخدمة المقدمة إليه، تتعلق المعايير الخمسة الأولى منها بجودة المنافع النهائية التي يجنيها المستفيد من الخدمة أم المعايير المتبقية فهي تشير إلى جودة عملية تقديم الخدمة نفسها، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:²

1-العوامل التي تحدد جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظرا العميل

أ-الاقتصادية (Reliability)

تشير الاقتصادية إلى قدرة المصرف على إنجاز أو أداء الخدمة المصرفية الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه، فالعميل يتطلع لأن يقدم له المصرف خدمة دقيقة من حيث الوقت والسرية والانجاز، تماما مثلما وعده، وأن يعتمد على المصرف في هذا المجال بالذات.

ب-الوصول إلى خدمة (Accessibilty)

يعني ذلك مدى توفر الخدمة من حيث الزمان والمكان الذي يريدها العميل، بحيث يحصل على الخدمة المصرفية المطلوبة دون انتظارها، وتكون عملية وصوله للمصرف عملية سهلة وميسرة.

ج-الأمان (Security)

ويعني خلق المعاملات التي تتم بين العميل والبنك من الخطورة والشك مثال على ذلك، ما درجة الأمان المترتبة على قيام العميل باستخدام الصراف الآلي (ATM).

د-المصداقية (Gredibility)

يتضمن هذا البعد درجة مصداقية المصرف في تعامله مع العملاء، والثقة والأمانة والسمعة، والالتزام بالمواعيد.

هـ-درجة فهم المصرف للعميل (inderstanding)

يشير هذا البعد إلى حجم الجهد المبذول من أجل التعرف على احتياجات العميل وبالتالي توفير ومواءمة الخدمة وفقا لتلك المعرفة، ويتضمن هذا البعد أيضا تفهم المصرف للمتطلبات الخاصة للعميل، وتقدير مشاعره، والاهتمام الشخصي به.

¹ أحمد محمود الزامل، مرجع سبق ذكره، ص 133.

² احمد كمال البريشي، جودة الخدمة المصرفية المدركة ورضا العميل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 122.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاها نحو الحدائة في البنوك

و-الاستجابة (responsiveness)

تشير إلى مدى استعداد ورغبة المصرف في تقديم المساعدة للعملاء، والرد على استفسار الأهم والسرعة في تقديم الخدمة التي يحتاجون إليها، والمساهمة في حل مشكلات العملاء المحددة من خلال، استعداد ورغبة مدير المصرف مثلا في لقاء عميل معين لديه مشكلة عاجلة تتطلب مساعدته وتدخله لهذه المشكلة.

ز-الجدارة (competence)

ترتبط الجدارة بالمهارة والقدرة والكفاءة التي ينبغي أن يتمتع بها العاملون في المصرف وتعكس قدرة العاملين على أداء الخدمة التي تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل.

ح-الأشياء الملموسة (Tangibles)

يتم تقييم جودة الخدمة المصرفية من قبل العميل في ضوء مظهر التسهيلات المادية (مثل المعدات والأجهزة والأفراد، ووسائل الاتصال) التابعة للمصرف.

ط- الاتصال (Communication)

يشير البعد إلى مدى قدرة البنك على إمداد العملاء بالمعلومات وتنوير العميل حول طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة، والدور الذي ينبغي أن يلعبه العميل للحصول على الخدمة المطلوبة.

2-أبعاد الجودة من وجهة نظر العميل

يرى كل من (Parasuraman) و (Zielhml) و (Berry) أن العوامل التسعة، السابقة الذكر يمكن حصرها في خمسة أبعاد للجودة:¹

أ-الأشياء الملموسة (Tangibles):

وتشمل العناصر المادية للخدمة (المقاعد، والإضاءة، والكراسي، والمعدات والمكائن...الخ).

ب-الاقتصادية (Reliability):

درجة الاعتماد على مورد الخدمة دقة انجازه للخدمة.

ج-الاستجابة (responsiveness):

سرعة الانجاز ومستوى المساعدة المقدمة للعميل من قبل مورد الخدمة.

د-العهد (Assurance):

معلومات وكياسة القائمين على تقديم الخدمة، وقدرتهم على استنفهام الثقة.

هـ-التقمص العاطفي (Empathy):

¹ فريد عبد الفاتح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة، دار الكتب، مصر، 1999، ص 36.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

درجة العناية بالعميل ورعايته، والاهتمام بمشكلاته وإيجاد حلول لها بطرق راقية، تبقى الأبعاد (الأشياء الملموسة، والاعتماد والاستجابة) دون تغيير، فهي كما أضعناها أنفاً، عندما حدثنا عن المعايير التسعة لتقسيم جودة الخدمة، أما معايير (العهد) فهو يتضمن عنصر الجدارة والكياسة والمصداقية، والأمان فيما يشمل معيار (التقصص العاطفي) عناصر مثل مدى توفير الخدمة من حيث الزمان والمكان والاتصالات، ودرجة فهم مورد الخدمة للعميل.

المطلب الرابع: مداخل قياس جودة الخدمات المصرفية

إن الارتقاء بجودة الخدمات المصرفية وتحسين مستوياتها يتطلب وجود نماذج ومقاييس كمصادر معلومات مفيدة لإدارة المصارف تعتمد على قياس مستوى الجودة في خدماتها المصرفية، ومن ثم تقييم رضا العميل عنها، غير أن طبيعة الخدمة كانت أحد الأسباب التي تفسر الصعوبة التي اعترضت الباحثين في محاولتهم للتوصل إلى نماذج عملية وعلمية.

أضف إلى ذلك:¹

-+ أن الجودة عبارة عن أداء يختلف من مقدم خدمة لآخر، ومن وقت لآخر، ويختلف باختلاف العملاء.

- أن الحكم على جودة الخدمات المصرفية لا يشمل الجودة الفنية فقط، بل يمتد إلى الجودة الوظيفية.

- صعوبة رقابة البنك على جودة تقديم الخدمة لمشاركة العملاء في عمليات الخدمة.

1. نموذج الاتجاه (servperfmodel):

يرتكز هذا المدخل على أساس أن جودة الخدمة تمثل مفهوماً اتجاهياً يتصل بالرضا ولكنه ليس مرادفاً له، كما أنه يرتبط بإدراك العميل للأداء الفعلي للخدمة المقدمة، فالبرغم من أن الباحثين يعترفون ضمناً بأهمية إدراك العملاء لجودة الخدمة، إلا أنهم يرون أن لكل من جودة الخدمة ورضا العميل مفهوماً يختلف عن الآخر، والتفسير الشائع لهذا الاختلاف يتمثل في أن جودة الخدمة كما يقيّمها ويدركها العملاء في شكل من أشكال الاتجاه الذي يعتمد على عملية تقييم تراكمية بعيدة المدى، أما الرضا فإنه يمثل حالة نفسية عابرة وسريعة الزوال، ويرى باحثون آخرون أن العملاء يشكلون اتجاهاتهم إزاء الخدمة على أساس خبراتهم السابقة، ولهذا فإن هذا الاتجاه يتكيف طبقاً لمستوى الرضا الذي حققه من خلال

¹ زيدان محمد وقورين حاج قويدر، جودة الخدمات المصرفية، مداخلة في المؤتمر الدولي الثالث حول الجودة والتميز في منظمات الأعمال، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة: يومي 08/07 في 2007، ص 48.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

تعامله مع المؤسسة الخدمة، وقد أكدت نتائج عدد من الدراسات كفاءة استخدام الأداء الفعلي للخدمة المدركة من قبل العملاء.¹

2. نموذج الفجوة (Servqualmodel):

يقوم هذا النموذج على أساس أن الفرق بين توقعات العملاء بشأن الخدمة وبين إدراكاتهم الفعلية لها يحدد مستوى جودة الخدمة، وعليها فإن مستوى جودة الخدمة يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة، (الأداء الفعلي)، بمعنى آخر أن جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء والارتقاء إليها بشكل مستمر.²

ولقد حدد كل من (Berry, Zeithmal, Parasurman) في نموذج الفجوات خمس أنواع من الفجوات وهي:

أ- الفجوة 01: الفجوة المصرفية

تتمثل في الفرق بين تعتقده إدارة المؤسسة الخدمية حول توقعات العملاء وحاجاتهم الفعلية، وجعلها لمواصفات جودة الخدمة المرغوب فيها مقدما.³

ب- الفجوة 02: الفجوة المعيارية

الفرق بين إدراك إدارة المؤسسة الخدمية لتوقعات العميل والمواصفات القياسية المحددة الواجب توصيلها إلى العميل.⁴

ج- الفجوة 03: فجوة التوصيل

الفرق بين معايير محددة مرتبطة بتوصيل الخدمة ومستوى الأداء الفعلي للخدمة من قبل المؤسسة الخدمية، المقدمة لها، وكذلك الاتصالات الخارجية.⁵

د- الفجوة 04: فجوة الاتصالات الداخلية

الفرق بين ما تدعيه المؤسسة حول الجودة في رسالتها الإعلانية، وجهودها البيعية، وبين مستوى الجودة الفعلية المقدمة من قبل المؤسسة.⁶

¹ فريد كرونتل، تسويق الخدمات، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 186.

² محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، عمان، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 186.

³ معارفي فريدة، جودة الخدمات المصرفية وعلاقتها التنافسية البنوك في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية التسبير، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، 2006.

⁴ شيروف فضيلة، أثر التسويق الإلكتروني على جودة الخدمات المصرفية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسبير، تخصص تسويق، جامعة قسنطينة، 2010.

⁵ Christopher Iverlock et Jochen wirtz, Marketing de services, France, Pearson édition, 5^{ème} édition, 2004, p : 434.

⁶ شيروف فضيلة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

هـ- الفجوة 05: الفجوة التفسيرية

الفرق بين ما تتقله الجهود الترويجية من إداءات حول جودة الخدمة، وما يعتقده العملاء بشأن الوعود المرتبطة بهذه الإداءات.¹

¹ نجاح بولودان، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية، مداخلة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات، جامعة قسنطينة، يومي 10 / 11 ماي 2010.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

الشكل رقم (04): نموذج مفاهيمي لجودة الخدمة المصرفية (نموذج تحليل الفجوات)



المصدر: معلا ناجي، الأصول العلمية لتسويق المصرفي، المؤسسة العالمية للتجديد، عمان، 2007، ص 138.

المبحث الرابع: التطور التكنولوجي في البنوك

إن الاتجاه العالمي اليوم يركز على توقعات المستهلك ومتطلباته المتطورة باستمرار من ناحية جودة المنتجات والخدمات المقدمة في السوق، وتتطلب الاستجابة على ذلك، من المؤسسات المصرفية، تكريس طاقتها وإمكاناتها الداخلية المختلفة (التقنية والبشرية) واستغلال الفرص المتاحة في المحيط الخارجي، وذلك من أجل تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها والتي تمثل أهم عناصر الاستثمار اليوم.

وتعتبر التطورات التكنولوجية، خاصة منها المعتمدة على أنظمة المعلومات والاتصالات، من أهم التطورات في كافة الميادين العلمية، الإنتاجية والخدمية، كما نجاح التكنولوجيات المعاصرة في المنظمات الخدمية مرهون بنوعية التكنولوجيات المتوفرة، بطريقة إدخالها وبكيفية إدارتها واستغلالها، سنتناول في هذا المبحث مفهوم التطور التكنولوجي وتطوير التكنولوجيا في البنوك، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي على النشاط المصرفي.

المطلب الأول: مفهوم التطور التكنولوجي

يتكون المحيط التكنولوجي من مجموع المعلومات والمعارف الآتية من مختلف العلوم والتقنيات المكتشفة لحد الآن في كافة الميادين.

ويلاحظ هذا المحيط أهم التطورات في السنوات الأخيرة، فدخل الإعلام الآلي إلى ميادين عديدة، واستعمال نظم المعومات الالكترونية، والبرمجيات المتطورة، أحدثت تقلبات عميقة في الميدان الخدمي والفكري وساهم في عولمة الأفكار وخلق ميدان جديد يهتم باقتصاد المعارف، وساهم في إلغاء المسافات وتقريب المنتج من المستهلك النهائي.

وتعتبر التكنولوجيا عن الإمكانيات العقلية والمعرفية وتراكم الخبرات والإبداع لدى الأفراد من أجل تقديم تقنية أكثر تطوراً.¹

كما تعرف التكنولوجيا أيضا بأنها: "عبارة عن الوسائل والأجهزة التي اخترعها الإنسان لخدمته والتي تستند على المعرفة والخبرات والمبادئ".²

ينظر للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكونا من الأجهزة والمعدات والبرمجيات ونظم دعم الذكاء إذ تحتوي الأجهزة والمعدات على وسائل مادية ومنطقية مختلفة والتي تعني باختبار المعدات لتحقيق

¹ حمداوي وسيلة، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2009، ص 121.

² عرابة رابح، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 8 الجزائر، 2012، ص 12.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو المداينة في البنوك

الأهداف والغايات، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهتم باستخدام الأجهزة والمعدات، وتساهم أجهزة الذكاء في أداء وتشغيل الأجهزة والبرمجيات.¹

ويعتمد الإبداع التكنولوجي، الذي يعتبر أصل التطور التكنولوجي، على مجموع المعارف العلمية والتطبيقية، على شبكات وأنظمة انتقال المعلومات والتجهيزات المختلفة، وعلى الجهود البشرية والتقنية التي تؤدي إلى خلق ونقل أفكار في إطار منظم وملائم.

ويتطلب التطور التكنولوجي توفر الشروط أو القدرات التالية:²

1. معرفة الميدان:

ويتم ذلك من خلال تتبع وتجميع المعلومات العلمية والتقنية الضرورية لعمل البنوك باستعمال مصادر المعلومات المختلفة الداخلية منها والخارجية، والشفهية والمكتوبة، وتلك المتاحة في بنوك المعلومات عبر الانترنت.

2. القدرة على التقدير:

وهي القدرة على اكتشاف الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط الخارجي وتحليلها وتقديمها ومعرفة كيفية ومجال استخدامها.

3. معرفة الإمكانيات:

أي العلم بما يتوفر من تكنولوجيا وقدراتها وكيفية وميادين استخدامها في ميدان البنك.

4. القدرة على تقييم الإمكانيات:

أي تقييم الإمكانيات المتوفرة في البنوك وإمكانية استغلالها في تحقيق الأهداف المنتظرة.

5. القدرة على إدماج الموارد التكنولوجية:

أي إدماج كل عناصر المعرفة النظرية والتطبيقية لخلق شيء جديد: منتج أو خدمة أو لتحسين عمليات البنوك وأدائها.

6. العمل أو البحث:

حيث يتطلب الإبداع العمل بجدية وتركيز لتجاوز الموجود مع الاعتماد على المعارف المتوفرة حالياً. ويحفز تطور المحيط التكنولوجي بسرعة على تطوير التكنولوجيات المعتمدة في البنوك، حتى تبقى فعالة ومتطورة ومتماشية مع متطلبات المجتمع التي تتغير بسرعة كبيرة.

وتؤكد نظرية المنظمة كنظام مفتوح على اعتماد المؤسسات المصرفية كغيرها من منظمات الأعمال على العناصر الموجودة في المحيط الخارجي في مدخلاتها وتأثرها بها بدرجة كبيرة، وأخذ التطورات

¹ جعفر الجاسم، تكنولوجيا المعلومات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 49.

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 122

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

الخارجية بعين الاعتبار يتطلب توفر المرونة اللازمة في الهياكل والإدارة والقدرة على التغيير وكذلك توافر هذه العناصر بالجودة المطلوبة، ودرجة الاستمرار في توافرها.

ولكون المؤسسة المصرفية في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، فهذا يتطلب مراقبة ومتابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه والإطلاع على الفرص الموجودة فيه، ومن أجل تحقيق تطورها، تعمل المؤسسة المصرفية على إدخال التكنولوجيا الحديثة وعلى تطوير كفاءاتها وقدراتها المعرفية وعلى تحرير طاقاتها الداخلية.¹

وتتطلب عملية متابعة المحيط الخارجي بصورة فعالة القيام بالخطوات التالية:²

- توفير نظام قوي للمعلومات: يعمل على تحديد أنواع المعلومات المطلوبة جمعها ومصادر الحصول عليها، وكيفية استغلالها في البنوك بصورة فعالة.
- القيام بوظيفة التحليل والتقييم: من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على مختلف أنشطة البنك.
- تحويل المعلومات إلى معارف ونشرها: وذلك من أجل الاستفادة منها في نشاطات أخرى، حيث تتحول إلى إمكانيات وقدرات بإمكان المؤسسة المصرفية استثمارها مثلا في خدمات الاستشارة وتقديم النصح لعملائها، حيث أصبحت المعرفة اليوم هي رأس مال مميز يمكن الاعتماد عليه لتحقيق القيمة المضافة والعائد المنتظر من طرف البنك.

المطلب الثاني: متطلبات تطوير التكنولوجيا في البنوك

إن إدخال التطور التكنولوجي وتطبيقه في البنوك يعني استخدام نظم المعلومات والحاسبات وشبكة الإنترنت لتحقيق عدة أهداف من أهمها تقليل التكاليف، انتشار خدمات البنك، وتحقيق تواجد مصرفي غير مقيد زمنيا... الخ، كما تستعمل التقنيات والمعدات والأساليب والطرق الحديثة في تصميم وتطوير وتصنيع المنتجات والخدمات البنكية وتطوير العمليات الإدارية ومجالات اتخاذ القرار المختلفة.³

فالتطوير التكنولوجي يعتبر أحد المبررات الأساسية للتغيير، وهو يهدف إلى رفع مستوى أداء البنوك وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، ويعرف "جاك موران" التكنولوجيا على أنها: فن تنفيذ، في إطار داخلي ومن أجل هدف معين، كل العلوم والتقنيات والقواعد الأساسية التي تدخل في تصميم المنتج وتصنيعه، وفي طرق التسيير، وأنظمة المعلومات، وهذا يعني تطوير مجموعة من العناصر يتمثل أهمها فيما يلي:⁴

¹ محمد سعيد، أنور سلطان، إدارة البنوك، الدار الجامعية، مصر، ص 77.

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ طارق طه، إدارة البنوك وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص 184.

⁴ محمد نايف، إدارة التكنولوجيا، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 56.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

1. تطوير المعارف:

تركز الاقتصاديات الحديثة على أهمية المعارف، وهي تمثل في المؤسسة الاقتصادية في مختلف المعارف الفردية والجماعية التي تؤثر على مستوى أدائها، حيث تستعمل المعلومات المحصلة في فهم النشاطات المختلفة للبنك وتحليلها، ومن ثم تحويلها إلى معرفة نظرية أو تطبيقية تستعمل في حل المشاكل اليومية واتخاذ القرارات الإستراتيجية ويتطلب استغلال المعارف بصورة جيدة تنظيمها وهيكلتها وتسييرها.

2. تطوير التقنيات:

أي استعمال مجموع الآلات، والمعدات والتجهيزات، والإجراءات والطرق، والعمليات التي تمكن البنك من تحول موارده المختلفة (المدخلات) إلى منتجات وخدمات ذات جودة. كما إن إدخال التقنيات الحديثة يمكن البنك من الحصول على المعلومات بسرعة ومعالجتها بعمق في مختلف مراحل عملها ابتداء من مرحلة التصميم إلى غاية عمليات التنفيذ. ويتم تطبيق التكنولوجيات وتسييرها في إطار منظم بواسطة العلاقات الاجتماعية من أجل تحقيق هدف محدد للمؤسسة المصرفية.

وتعتبر النظريات الاجتماعية التقنية من أهم الاتجاهات التي تطرقت إلى دراسة العلاقة بين العوامل التقنية والاجتماعية في إطار التطور التكنولوجي وقد اهتمت هذه النظريات بتعظيم هذه العلاقة.

وتحتوي منظمة الأعمال حسب "جاك ميلاز" على ثلاثة أنظمة فرعية مترابطة:¹

(أ) النظام التكنولوجي: وهو مسؤول على تحويل ومعالجة الموارد الإستراتيجية.

(ب) نظام المعلومات: وهو يجمع الموارد المادية والبشرية للحصول على المعلومات، معالجتها، الحفاظ عليها واستعمالها في عمليات التحويل و التسيير.

(ج) نظام القرارات: وهو يعتمد على نظام المعلومات لتوجيه عمل النظام التكنولوجي، ويشمل النظام التكنولوجي مجموع المعارف النظرية والتطبيقية، والخبرات، والمهارات المحصل عليها في مختلف الميادين البنكية، وهو يعمل كنظام لجعل هذه المعارف متجانسة حيث ينظمها فيما بينها و يستعمل في ذلك عدة نظم من أهمها نظم الإعلام، النظم الاجتماعية والتقنية، ونظم القرارات، ويتوقف نجاح البنك أكثر فأكثر على طريقته في استغلال النظام التكنولوجي في الحصول على إمكانيات وفرص جديدة.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 125، 126.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

3. تطوير الوسائل (المادية والتقنية):

تتطلب التكنولوجيات الحديثة استثمارات مادية وغير مادية جديدة نظرا لاختلاف أساليب العمل، التطورات الوظيفية والتنظيمية، ودخول إجراءات وعمليات جديدة ناتجة عن إدخالها فاستعمال المعارف بصورة فعالة يتطلب السيطرة على الوسائل المادية والتقنية الضرورية وهذا يتطلب تخصيص موارد مالية للحصول على المعلومات والاحتفاظ بها ومعالجتها.

وتتطلب عملية جمع، وتنظيم وإعداد هذه المعلومات، توفر المعدات الآلية اللازمة كالمبيوتر والبرمجيات المتطورة كما تتطلب عملية تحليل ومعالجة المعلومات تقنيات حديثة أخرى.

وأصبح استخدام الحاسب الآلي ضروري في كل الميادين نظرا إلى قدرته على الحصول على المعلومات بسرعة، واستيعابها، وتخزينها ومعالجتها خاصة بتوفر البرمجيات والتقنيات الحديثة.

وقد ساعد انتشار "الإنترنت" والأجهزة الالكترونية الأخرى على توسع نطاق استخدام المعلومات في مختلف الميادين، ويتطلب النظام التكنولوجي استثمار اجتماعي (كفاءات وقدرات وخبرات جديدة) بالإضافة إلى الاستثمار التقني لتحقيق الهدف النهائي.

4. تطوير الموارد البشرية:

يفرض التطور التكنولوجي نوعا جديدا من الموارد البشرية، فاستعمال التقنيات الحديثة يتطلب استعمال كفاءات وخبرات ومهارات جديدة لم تكن متوفرة في المؤسسة من قبل، وهذا يتطلب الاستثمار في التكوين وفي التطوير والبحث لتحقيق أهداف الجودة.

ويعتبر الأخصائي "مايكل بورتر" التطور التكنولوجي وتطور الموارد البشرية من بين العناصر الأساسية في إعطاء الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، وإدخال التكنولوجيات الحديثة يجب أن يكون مرافقا بتطوير الإمكانيات البشرية أي الكفاءات والمهارات والقدرات الإبداعية.

5. تطوير شبكات المعلومات:

أصبحت المعلومة في الوقت الحالي عنصر أساسي لتطوير منظمة الأعمال، فبقاء هذه الأخيرة على علاقة مستمرة بمحيطها، للكشف عن الفرص وتوفير الإمكانيات اللازمة، مرتبط بتوفير نظم فعالة وشبكات قوية للمعلومات للإجابة على متطلبات العملاء.

والابتداع الحقيقي لا يكون في تطوير نظم المعلومات فقط، بل كذلك في تجديد احتياجات العملاء وأخذها بعين الاعتبار.¹

¹W.Mackay : adapter l'informatique participative, la recherche, sept- 2007, n° 41.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

6. تطوير نظام الإبداع:

تحتوي مقولة إبداع في معناها على عامل التغيير سواء في المنتجات أو الخدمات، أو العمليات أو أساليب العمل.¹

ويتطلب وجود نظام الإبداع وعمله بفاعلية توفر العناصر الأساسية التالية:²

أ- نظام جمع المعلومات:

وقد تطورت طرق جمع المعلومات من الناحية التقنية وأصبحت تتميز بأكثر سرعة وبقدرتها على جلب المعلومات المتنوعة من البنوك العالمية المختلفة بسرعة وبدقة.

ب- نظام الذكاء:

وهو يوفر المعلومات التي تمكن المؤسسة المصرفية من تتبع تطور متغيرات المحيط الخارجي والاستجابة عنها باتخاذ القرارات المناسبة، وترتبط فعالية هذا التكيف بطبيعة وجودة المعلومات المجمعة وكيفية استعمالها.

ج- نظام البحث والتطوير:

يوفر هذا النظام دراسات خاصة بالفرص المتوفرة في السوق، دراسات حول المنافسة وتطور القضايا المهمة.

وترتبط جودة البحوث العلمية والدراسات بالطرق العلمية والتقنية والإبداعية المستعملة كما ترتبط بتحليل الاتجاهات النظرية وبتقييم قيمة المعلومة من حيث منفعتها مقارنة بتكلفتها.

د- نظام تحليل المعطيات:

وهي الإجراءات والتقنيات التي تستعمل في معالجة المعلومات ترجمتها وشرحها، وتعد هذه التقنيات أكثر فأكثر تعقيدا نظرا لتعدد المعلومات وتنوعها.

هـ- شبكة المعلومات:

إن معالجة المعلومات بصورة دقيقة وجودة عالية يتطلب توفير القنوات وهيكل الاتصال الأساسية للربط بين مختلف المصادر البنكية ونشر المعلومات بين مختلف البنوك والهياكل الأخرى المرتبطة بها. ويتم الإجابة على التغييرات في المحيط عن طريق نقل المعارف بواسطة تبادل المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ويتم تحويل المعارف الصريحة المتبادلة إلى معارف جديدة بالتفاعل بين تلك المعلوماتية وبين المعارف الذاتية الشخصية والإدراك والتنبؤ بالمستقبل وتتوقف فعالية

¹O. Meier et al : Gestion du changemet, sunsd- paris, 2007.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، عمان، 2004، ص 62.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاها نحو الحداثة في البنوك

النظام التكنولوجي على توفر الموارد والنظم التكنولوجية بالكميات والجودة المطلوبة، وعلى تنظيمها وارتباطها بمستوى الأداء المتوفر في المؤسسة المصرفية.

ولا تتوقف عملية إدخال التكنولوجيا الحديثة في المؤسسات المصرفية على توفير الموارد والنظم التكنولوجية فقط، بل تتجاوز ذلك إلى تهيئة الثقافة التنظيمية، وإقامة الهياكل، وتطوير الأساليب الإدارية ووضع الاستراتيجيات المناسبة لوضعيتها وإمكانياتها.

المطلب الثالث: تخطيط إدخال التغيير التكنولوجي

إن نجاح المؤسسة المصرفية أصبح مرهونا في الوقت الحالي باندماجها وتكيفها مع المحيط الخارجي من ناحية وبكيفية إدارتها وتخطيطها للتغيير التكنولوجي من ناحية أخرى.¹

ويتوقف نجاح التغيير على كيفية تخطيطه وتنفيذه عبر تحضير العناصر الإستراتيجية اللازمة والهياكل التنظيمية والنظام المساعدة واختيار الإستراتيجيات الملائمة، وكذلك على مراقبة تطبيقه بفعالية لتحسين مستوى الأداء العام وتحقيق مستوى الجودة المطلوب.

1- إقامة الهياكل التنظيمية الملائمة

إن إدخال التغيير التكنولوجي يتطلب إعادة هيكلة وتنظيم المؤسسات المصرفية، حيث تخلق فرص جديدة تستدعي تطوير الوظائف، وتغيير طبيعة وأساليب العمل فيها وطبيعة العلاقات ما بين الأفراد، إلى غير ذلك، ويؤثر معدل التغيير في المحيط الخارجي على اختيار الشكل التنظيمي الملائم، كما يتطلب تحديد الهيكل المناسب عبر دراسة الأبعاد التالية:²

أ- استخدام الموارد الداخلية أو الخارجية:

فاستعمال تقنية المعلوماتية مثلا وشبكة الاتصالات تؤدي إلى الاعتماد أكثر على الموارد الخارجية

وهذا يفرض أسلوب جديد في إدارة وتسيير هذه الموارد.

ب- استخدام الكفاءات وأساليب التكوين المناسبة:

هناك علاقة مباشرة بين شكل التنظيم والكفاءات المطلوبة حيث تظهر الحاجة إلى كفاءات جديدة ويختلف أسلوب التكوين المستعمل حسب اختلاف هذه الكفاءات.

يجب أن يكون هناك تناسب بين الهيكل التنظيمي والخطة الإستراتيجية والتكنولوجيات المستعملة.

2- خلق الثقافة التنظيمية المشجعة

تعتبر ثقافة المنظمة المصرفية عنصر موجه لسلوك وتصرفات العاملين فيها، وهي تتكون من مجموع القيم والعادات والتقاليد، وأنماط السلوك المقبولة، والرموز والشعارات السائدة، والتي تحدد في مجموعها

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 56.

² A.chandler M stratégies et structures de l'entreprise-édition d'organisation. Paris, 1999

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو الحداثة في البنوك

سلوك وتصرفات عمال البنك اتجاه مؤسستهم، وتكمن ضرورة تحليل ثقافة المؤسسة المصرفية في القضاء على جوانبها السلبية وتشجيع الجوانب الإيجابية منها لخلق ثقافة قوية ووضع الركائز الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية الجودة.¹

ويتطلب تحقيق هدف التغيير لتحسين فعالية المنظمة وتزويدها بصفة التمايز عن غيرها، يتطلب إدخال تغييرات في مواقف وقيم الأفراد لتشجيعهم على اكتساب القدرات والطاقت الإدارية والوظيفية وتقوية السلوك الإيجابي الملائم لتطوير جودة المنتجات والخدمات.

3- تصميم الاستراتيجيات المناسبة

تركز تعاريف الإستراتيجية:² "على أنها الخطط أو الأنشطة التي يتم وضعها بطريقة تضمن التطابق بين الرسالة والأهداف والبيئة الخارجية، واستمرار حالة التطابق يقتضي تحضير استراتيجيات بديلة وسرعة اتخاذ القرارات ومرونة كافية لتغيير الاستراتيجيات".

وتحدد الإمكانيات الداخلية للمؤسسة نجاح إستراتيجيتها، لذلك تلجأ المنظمة إلى تقييم أدائها الداخلي بإجراء تشخيص كامل لنقاط القوة والضعف بالنسبة لمنافسيها، حيث تعرف الإستراتيجية كذلك:³ "على أنها نتيجة التوفيق بين نقاط القوة والضعف وبين الفرص والتهديدات".

وتلجأ المؤسسات المصرفية إلى وضع مخططات إستراتيجية وظيفية لتحسين نتائج عملها وإزالة عوائق التغيير ولتأمين التطور المستمر وتوفير فرص التقدم والنمو.

4- رفع مستوى الأداء الداخلي

يرى بورتر أن الاختلافات في سلاسل القيمة هي مصدر رئيسي للميزة التنافسية، ويتم تحليل سلاسل القيمة من خلال فحص مختلف الأنشطة الوظيفية للمنظمة أي تحليل كفاءاتها وقدراتها واستراتيجياتها للكشف على نقاط القوة وضعف.⁴

ويساعد هذا التشخيص على معرفة احتياجات المنظمة تحديد نقائصها لوضع البرامج التكوينية والتطويرية المناسبة واختيار أساليب وطرق العمل الملائمة بها.

وتتطلب التشخيص القيام بجمع المعلومات وتحليلها، تحويل هذه المعلومات إلى معارف، تنظيم هذه المعارف وتكييفها مع الاحتياجات، ثم إيصال هذه المعارف إلى الأشخاص المعنيين، لذلك لا بد من توفير كفاءات وقدرات معينة وأساليب وطرق علمية وبيداغوجية حديثة لمواكبة التغيرات في هذا الميدان.

¹ سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 121.

² وسيم محمد الحداد وآخرون، التسويق الاستراتيجي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 68.

³ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 101.

⁴M. Parter, choix stratégique et concurrence, edition economica.1982.

5- تطوير الوظيفة البنكية

إن إدخال التغيرات الجديدة في ميدان المصارف له آثار على الإستراتيجيات وعلى الوظيفة البنكية خاصة، حيث تصبح كفاءات وخبرات جديدة أساسية.

ويتطلب تحليل واستغلال الفرص الخارجية توفير القدرات اللازمة لتتبع المعارف والتقنيات الجديدة وإدماجها في الممارسات اليومية.

كما أن الاعتماد على نظم المعلومات المحلية منها والعالمية من خلال الإطلاع على الكتب والمجلات العلمية والمتخصصة في مختلف المجالات أو بواسطة الإنترنت له أهميته في تنمية المعارف النظرية والتقنية اللازمة لأداء المهام المختلفة، ويتطلب ترجمة المعلومات واستغلالها في العمل من المؤسسة المصرفية توفير مجموعة من القدرات أهمها:¹

- قدرات تحليلية.

- قدرات الاتصال.

- السيطرة على تقنيات العمل.

- قدرات البحث والتطوير.

- قدرات إبداعية.

حيث يشمل التغيير القدرات المهنية، وتغيير الوظائف والهياكل، وطريقة العمل وأسلوب الإدارة... الخ، وهذه الخصائص التنظيمية تعتبر مسؤولة كذلك على عملية الإبداع لدى الأفراد، وقد أصبحت المهنة البنكية اليوم تتطلب أكثر التركيز على العلاقات سواء الداخلية (بين مختلف الموظفين) أو العلاقات مع العملاء، وهذا يتطلب بدوره التحلي بالتدرج على الوظائف الإدارية لصالح الوظائف التي تعمل مباشرة على إرضاء العميل.

والشكل الآتي يوضح تطوير الوظيفة البنكية من خلال توفير مجموعة من القدرات.

¹ نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 92.

شكل رقم (05): تطوير الوظيفة البنكية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعطيات السابقة

المطلب الرابع: تأثير التطور التكنولوجي على النشاط البنكي

إن فعالية المؤسسة المصرفية لا ترتبط فقط بتوفير الموارد التكنولوجية الإستراتيجية، والنظم والدعائم الأساسية، وإنما تستدعي كذلك تطوير المؤسسة وتكيفها من عدة نواحي وظيفية، ويعتبر تخطيط التغيير التكنولوجي عامل محدد لنجاح وفعالية عملية التغيير كما أن تشجيع السلوك الإبداعي والتركيز على القيم الأساسية وحماي العمال يساهم في خلق الجو المناسب لتسهيل إدخال التغيير، فأعادة النظر والتفكير في مكونات المنظمة من وظائف ووسائل وموارد يعتبر ضروريا لإنجاح عملية التأهيل، وقد لعب التطور الكبير والمستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية دورا مهما في الوظيفة البنكية تتمثل أهم ميزات في¹:

- زيادة حجم النشاط وحصص السوق.
- رفع كفاءة العمليات البنكية والخدمات المقدمة.
- تطوير الوسائل الدفع المستعملة.

¹ خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 219.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو العداثة في البنوك

- تقديم خدمات جديدة أو مبتكرة.
 - الضغط على النفقات المباشرة وغير المباشرة.
- كما أن الاتجاه الحديث نحو نظام مدفوعات يعتمد على الأنظمة الالكترونية للتحويل أدى إلى تسهيل أو تبسيط العمليات البنكية، تقليل الأعباء الوظيفية، ربح الوقت وإمكانية التعرف والاهتمام أكثر بالعملاء، ومن أهم التجهيزات والأنظمة المستعملة في النظام الالكتروني الحديث ما يلي:¹
- أ- ماكينات الصرف الآلي:**
وهي تسمح بالحصول على النقود السائلة أوتوماتيكيا، وإيداعها باستخدام البطاقات المخصصة لذلك، بالإضافة إلى العديد من الخدمات الأخرى (التحويل، معرفة الرصيد، طالب دفتر الشيكات).
- ب- أجهزة نقاط البيع:**
وهي أجهزة صغيرة تتواجد لدى التجار والبائعين وتمكنهم عند إدخال بطاقة العميل من تحديد، إذا كان حسابه يسمح بسداد قيمة المعاملة وإتمام عملية الشراء، ويسمح هذا الجهاز بالتحويل الفوري لقيمة المعاملة من حساب المشتري إلى حساب البائع.
- ج- شيكات وأنظمة الاتصالات الالكترونية:**
ومن أهم الأنظمة نظام تأمين عملية الأداء والدفع الالكتروني على شبكة الإنترنت والذي يهدف إلى تأمين عمليات تسوية المدفوعات الكترونيا.
- د- أنظمة المقاصة الآلية:**
وهي تمكن من تحقيق تسوية فورية ومضمونة من خلال القيام بسداد كافة المبالغ المستحقة على العملاء للجهات الدائنة.
- هـ- البنوك الالكترونية:**
التي تقدم للعميل مجموعة من الخدمات التقليدية أو المبتكرة من خلال الإنترنت.
- كما كان للنظام التكنولوجي الحديث آثار كبيرة الأهمية على تطوير وسائل الدفع المستعملة في البنوك ومن أهمها ما يلي:
- و- بطاقات الدفع الالكتروني:**
مثل بطاقات الائتمان التي يمكن استخدامها في الحصول على نقد سائل أو تسوية المعاملات اليومية في حدود الائتمانية محددة مسبقا، ومن أشهرها "بطاقة فيزا" و"ماستر كارت" و "أمريكان إكسبرس"... الخ.

¹ أسامة محمد الفولي، زينب عوض الله، اقتصاديات النقود والتمويل،

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاهها نحو العداثة في البنوك

ز- البطاقات سابقة الدفع:

والتي تحمل قيمة نقدية محددة مدفوعة سابقا مقابل الحصول عليها، وتستخدم في تسوية المعاملات اليومية من سلع وخدمات.

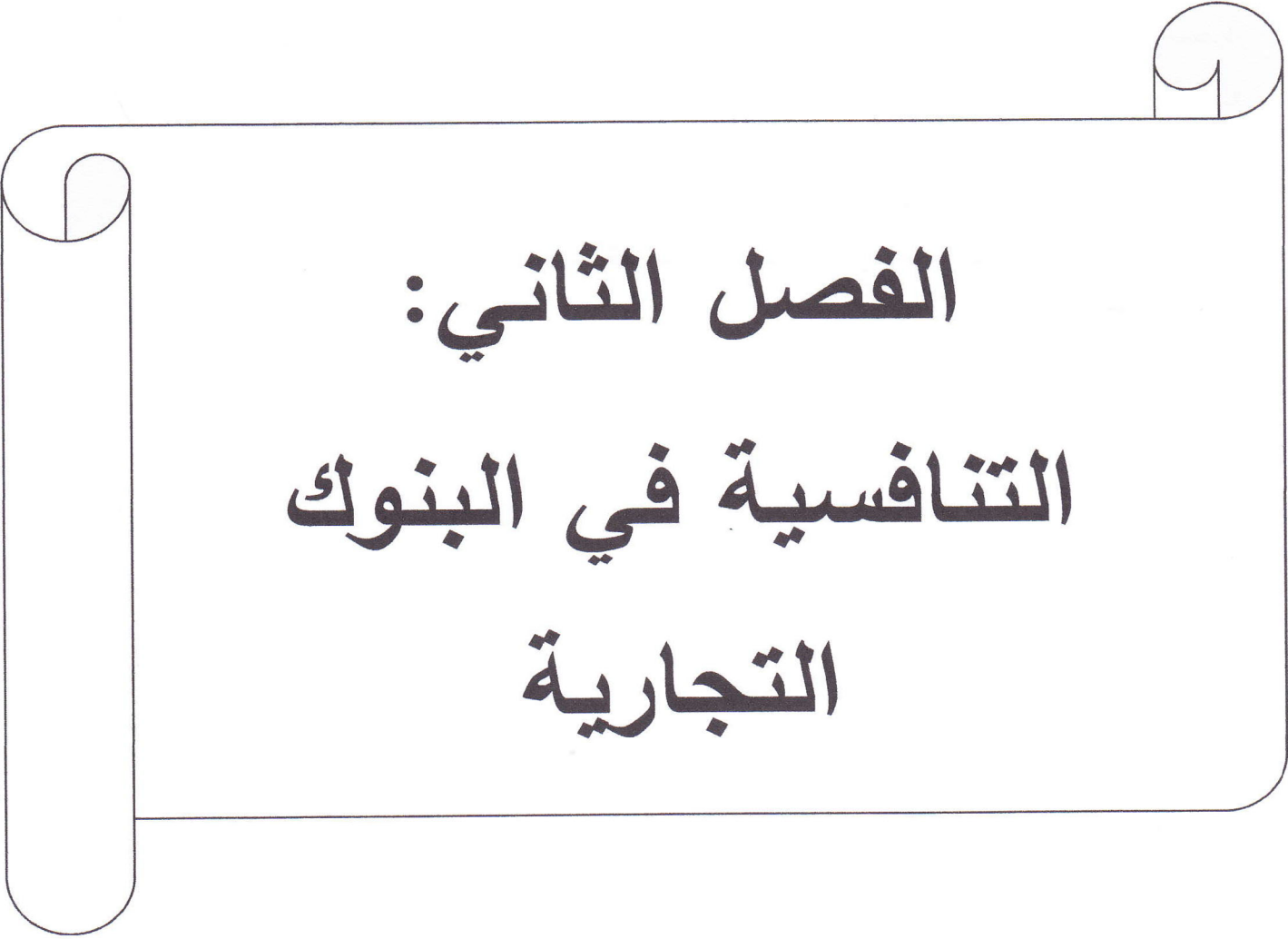
ح- البطاقة الذكية:

وهي مزودة بشرائح الكترونية تمكنها من تحويل النقود من حساب صاحب البطاقة أو حساب غيره بواسطة الحاسب الشخصي أو آلة الصرف الآلي أو المحفظة الالكترونية.

الفصل الأول: تطوير الخدمات المصرفية واتجاها نمو الحداثة في البنوك

خلاصة الفصل الاول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل يمكن القول بان الخدمات المصرفية تمثل احد الأنشطة الهامة في أي دولة، خاصة اذا نظرنا اليها كنشاط اقتصادي حيث انها تعتبر صناعة تتوافر فيها كل متطلبات وعناصر اي نشاط انتاجي، وبما ان الخدمات المصرفية تعتبر صناعة لأنشطة خدمية فرض التطور والنمو السريع في مختلف الأنشطة الاقتصادية، التطوير في الخدمات المصرفية الحالية عن تقديم خدمات جديدة في السوق بمواكبة التطورات التكنولوجية والأخذ بالحسبان التطوير في جودة الخدمات المصرفية كعامل لتحسين درجة الثقة في البنك والخدمات التي يقدمها.



الفصل الثاني:
التنافسية في البنوك
التجارية

تمهيد:

يعيش العالم اليوم في عصر سمي في مرحلة بعصر المعلومات والآن يطلق ليه مسمى عصر المعرفة، حيث أن سمات هذا العصر وآلياته ومعاييره تختلف جذريا عن كل ما سبق، وقد كان أخطر آثار هذا العصر بروز المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاح أو فشل المؤسسات ومن هنا أصبحت هذه المؤسسات في موقف يحتم عليها العمل بجدية أكبر وخلق ميزة تنافسية، حيث صارت البنوك تعمل في بيئة تنافسية شديدة الصعوبة والتعقيد بوجود متغيرات داخلية وخارجية تهدد استمرارها، الأمر الذي يجعل البحث عن التغيرات أمرا ضروريا لمواجهة هذه التغيرات وبالتالي اكتساب قدرة تنافسية تضمن البقاء والاستمرارية، وقصد الإمام بكل جوانب هذا الفصل ارتأينا التقسيم التالي:

المبحث الأول: الميزة التنافسية في البنوك واستراتيجياتها.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية في البنوك.

المبحث الثالث: تحديات البنوك في سبيل تدعيم التنافسية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية في البنوك واستراتيجياتها

يمثل اكتساب الميزة التنافسية منحى استراتيجيا تسعى البنوك إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية، مما يحقق للبنوك التمايز والبحث على تقنيات أو أساليب أو ممارسات جديدة في العمل المصرفي، وفي هذا إطار سنحاول استعراض مفهوم الميزة التنافسية في البنوك، مصادرها، واستراتيجيات البنوك في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اكتساب الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، وهذا ما يمكننا من إعطاء أبرز مفهوم للميزة التنافسية الذي أشار إليه العالم (PORTER 1985)¹ بمكانته موقع المنظمة في الصناعة هي التي تحدد إن كانت ربحيتها أعلى أو أقل من متوسط ربحية الصناعة، فالمنظمة التي تستطيع التوضع بشكل جيد قد تكسب معدلات عالية على الرغم من عدم ملائمة هيكل الصناعة وكون معدل ربحية تلك الصناعة معتدلا.

كما تعرف أيضا²: على أنها الميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها استراتيجية تنافسية معينة سواء تعلق الأمر باستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.

ولقد أعطيت الميزة التنافسية في البنوك هذا التعريف على النحو التالي³: هي قدرة البنك على تحقيق حاجات العميل المصرفي في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الخدمة مثل الجودة العالية، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف:

- إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم.
- التمييز عن المنافسين.

ويمكن تقديم تعريف شامل للميزة التنافسية في البنوك على أنها: قدرة البنك على تلبية رغبات العملاء المختلفة وذلك من خلال توفير خدمات ذات جودة عالية يستطيع من خلالها اكتساح السوق المصرفية.

¹ عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2014، ص 70.

² زغدار أحمد، المنافسة - التنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 28.

³ سملاي يحضية، إدارة الجودة الشاملة - مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة ورقلة، 22-23 أبريل 2003، ص 173.

2- أهمية الميزة التنافسية في البنوك

تتجلى أهمية الميزة التنافسية في محورين:

أ- التميز في جودة الخدمات المصرفية: تهدف جميع المنظمات المصرفية إلى تحسين خدماتها لأن وجود الخدمة المصرفية والمتمثلة في المنافع التي يعتمد عليها المستفيد تعتبر المفتاح الأساسي لدخول السوق المصرفي والتميز في تقديم الخدمة المصرفية يمثل معيار النجاح في ذلك، ولكي يستطيع البنك الصمود في وجه المنافسة ضمن إطار التنافس الشديد يجب أن تقدم خدمة متميزة وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فاعلا لذلك يسعى المسؤولون عن الخدمة المصرفية إلى بلوغ ما وراء الجودة أي لى مستوى الزبائن وعلى تحقيق الرضا والقناعة لذلك يجب على البنك أن يسعى إلى التميز من خلال:¹

- أن يكون متفوق بحكم عمله وبطبيعة هذا العمل.
 - أن يكون منافسا في جودة هذه الأعمال لدرجات متقدمة.
 - أن يكون حائزا على أحدث المبتكرات التكنولوجية التي تطبقها البنوك العالمية.
 - أن يعمل على الوصول إلى التكنولوجيا البنكية أفضل وأرقى.
- ب- المنافسة على أساس جودة الخدمة المصرفية: تتركز هذه الإستراتيجية على العوامل التي من شأنها إغراء العملاء للتعامل مع البنك، حيث أن البنك يستخدم عدة وسائل لإرضاء عملائه وسيتم تلخيصها وفق الجدول التالي:

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية في البنوك

1- مصادر الميزة التنافسية

يتطلب تحقيق التمايز في المؤسسة المصرفية رفع مستوى أداءها وجودة منتجاتها وخدماتها من خلال التركيز على مجموعة من العناصر من أهمها مايلي:²

أ- إدخال التكنولوجيا الحديثة:

تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر التي يمكن إدخالها في البنك التجاري لتحقيق الميزة التنافسية، حيث يمكن إحداث التطور عبر تصميم منتجات أو خدمات جديدة وكذلك تكنولوجيا جديدة، وتساعد التكنولوجيا البنك على القيام بالعمليات التالية:

- تسهيل العمليات البنكية وتقليل الأخطاء.

¹ لشهب محمد امين، أثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على متطلبات الماجستير، تخصص بنوك، كلية العموم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2013/2014، ص-ص 34-35.

² حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 136-137.

- تدفق نتائج البحث والتطوير ومساعدة البنك على خلق وإبداع منتجات وخدمات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية.
 - القيام بدراسات السوق لمعرفة احتياجات ومتطلبات العملاء.
 - تجديد العمليات والمهام المختلفة.
 - تراكم الخبرة في التكنولوجيا مما يؤدي إلى زيادة حجم العمليات البنكية وتحسين نوعيتها.
- ب- الضغط على التكاليف:

يعتبر شومبيتر التطور على أنه مزج عناصر الإنتاج بطريقة مختلفة، وذلك بواسطة الإبداع حيث يمكن تحقيق التمايز عبر التقليل أو الضغط على تكاليف الإنتاج والتكاليف الأخرى المباشرة وغير المباشرة من خلال القيام بمختلف المهام اليومية، ويمكن تحقيق ذلك عبر:

الإنتاج بأدنى كلفة من خلال تنظيم المهام وتوزيعها بطريقة متناسقة وملائمة (تحقيق التوافق بين الأشخاص والوظائف).

- تحسين نوعية العمليات عبر تبسيطها ونزع التكرار فيها.
- تحقيق إنتاجية عمل عبر تكوين الأشخاص وتحفيزهم.
- الإهتمام بالمهام التي لها صلة مباشرة بالعملاء.

ج- إدخال التقنيات الحديثة في التسويق:

إن وظيفة التسويق هي التي تحدد احتياجات ومتطلبات العملاء عبر القيام بدراسة السوق، والجودة هي التي تسعى إلى الإجابة على هذه المتطلبات بطريقة ملائمة لما يتطلبه العميل، حتى يتم تحقيق الرضا والولاء من طرف العميل، ومن أهم الأهداف المننطرة من وظيفة التسويق مايلي:

- دقة الإستجابة لطلبات العميل.
- الإستجابة السريعة والملائمة للعملاء.
- تسعير الخدمات المتاحة بشكل ملائم.
- إدخال منتجات وخدمات جديدة وخلق الطلب عليها.

د- تطوير الموارد البشرية:

تؤكد الكثير من الدراسات أن خلق المعارف يعتبر من أهم العوامل التي تمكن منظمات الأعمال من تحقيق الميزة التنافسية، ويعتبر الذكاء الإقتصادي كعملية أساسية لخلق المعارف عبر تصميم مختلف النماذج التي يمكن أن تهتم بذلك.

هـ - تطوير القدرات التنظيمية والإدارية:

إن تطوير الهياكل التنظيمية المناسبة والأساليب الإدارية الملائمة ووضع النظم التي تنسق المعلومات والمعارف إلى غير ذلك، لا يكفي إدخال التغيير الجذري المناسب في اختيار القيادة التي لها القدرات اللازمة لإحداث التغيير أمراً ضرورياً، ويتم ذلك من خلال اختيار الكفاءات التي لها المعرفة والخبرة اللازمة والقدرة على التكيف وإدارة التغيير.

2- أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل، وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية¹.

أ - التكلفة:

يجب على المنظمات أن تراعي كل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

ب - الجودة:

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية.

ج - وقت الدخول إلى السوق:

يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت على أنه ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية.

د - اعتمادية توصيل المنتج:

تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن ، في حين التوصيل يعتبر شكلاً من أشكال التمايز ويعدا تنافسياً ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية.

هـ - إبداع المنتج أو الخدمة:

تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحياناً، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير خدماتها حتى تتلاءم مع ما تقدمه من رغبات زبائنها أو تقديم خدمات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق.

¹ عزالدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص: 71-72.

المطلب الثالث: مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك:

1- مداخل تطوير الميزة التنافسية في البنوك:

أدت الزيادة التنافسية إلى سعي البنوك على اختلاف أنواعها إلى رفع كفاءة وفعالية أدائها بهدف امتلاك القدرة التنافسية، حيث برزت مداخل مازالت تساهم في تنميتها والمحافظة عليها من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار وتنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير¹.

أ- **مدخل تلبية حاجات العملاء:** يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم، إن اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع البنك هدفاً استراتيجياً تعمل البنوك على تحقيقها، الأمر الذي يستوجب دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم إنتاج السلع القادرة على إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب مايلي²:

أ-1- **تحقيق رضا العميل:** إن قدرة البنوك على امتلاك ميزة تنافسية بالمقارنة مع المنافسين مرهون بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة باستمرار.

أ-2- **سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات:** من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عما يقدمه المنافسون.

- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.

أ-3- **ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة:** يعني قيام موظفي البنك بتقديم الخدمات بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس أو غيرها من الخدمات.

ب- **مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية:** تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة البنك على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم الخدمة الأفضل والتميز دائماً، وتتمثل تلك القدرات في:

¹ عيساوي حسنى، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية -دراسة حالة cpa -، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة سكيكة، 2009، ص-ص 56-57.

² رضوان الخالدي، الميزة التنافسية في البنوك، الشركة السعودية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2008، ص152.

ب-1- المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون المستهلك في حاجة إليها كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها وصورتها لدى المستهلك وتعزز ولاءه لدى منتجاتها.

ب-2- الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية و التكنولوجيا والبشرية للبنوك إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أفضل المنتجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة مما يؤثر إيجابيا على ميزة البنك التنافسية.

ب-3- الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والبنك في نفس الوقت.

ب-4- الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتتمي الموقف التنافسي يلزم البنوك تبني نظم الجودة الشاملة التي تضمن استمرارية الجودة العالية للسلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدتها.

2- معايير تحديد الميزة التنافسية.

تحدد جودة الميزة التنافسية بمصدرها وأعدادها، إضافة إلى درجة التطور الذي تعرفه هذه الميزة التنافسية:

أ- مصدر الميزة التنافسية: المقصود بمصدر الميزة التنافسية هو مجموع العوامل التي تساهم في تحديد الميزة التنافسية عندما تحوز الشركة عدة مصادر للميزة فإنها يصعب تقليدها والتغلب عليها وتبقى الشركة بفضل تلك الميزات تتمتع بقدرات تنافسية عالية، على عكس الحال التي تكون فيها الميزة مبنية على عدد محدود من مضاد الميزة، ووفق هذا يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين هما:¹

أ-1- المزايا التنافسية من المرتبة المنخفضة: هذا النوع من الميزة يمكن تحقيقها من خلال توفير العمالة المؤهلة وتوفير المواد الخام بتكلفة منخفضة، وهي عناصر يمكن لأي شركة توفيرها.

أ-2 المزايا التنافسية من المرتبة المرتفعة: إن الحصول على التكنولوجيا الرائدة وبناء سمعة طيبة عند الشركات من خلال ربط علاقات وطيدة وهي عناصر لا يمكن لأي شركة تحقيقها، إذ يجب توفر الشركة على إطارات تتمتع بقدرات على ربط علاقات لا يمكن اكتسابها إلا من خلال ممارسة طويلة، وهي تسمح للشركة باكتساب قدرة تنافسية، إضافة إلى أنها تتميز بنوع من الاستمرارية

¹ لشهب محمد امين، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 33-34.

والاستقرار على عكس النوع الأول من المزايا التي يمكن أن تتغير بتغيير أسعار المدخلات المختلفة.¹

ب- عدد مصادر الميزة: في حال اعتماد الشركة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة وسهولة محاكاتها، أما في حال تعدد مصادر الميزة، فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.²

ج- درجة التحسين والتجديد المستمر في الميزة: تتحرك المؤسسات نحو خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حالياً، لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة القديمة وخلق مزايا تنافسية جديدة ومن مرتبة مرتفعة.³

المطلب الرابع: استراتيجيات البنوك في تحقيق الميزة التنافسية.

تشير إستراتيجية الميزة التنافسية في البنوك إلى اختيار مجموعة مختلفة من النشاطات بقصد تقديم مزيج فريد من القيمة (Porter, 1996) والإستراتيجية التنافسية بهذه الكيفية تتعلق بالموقف التنافسي الفريد الذي تختاره المنظمة لنفسها لتقديم القيمة إلى زبائنها تختلف عن القيمة التي يقدمها المنافسون (Harrison and John, 1998).⁴

وتجدر الإشارة إلى أن اختيار الموقف التنافسي الفريد ليس كافياً بمفرده لضمان امتلاك المنظمة لميزة تنافسية وذلك لأن هذا الموقف يمكن أن يقلد بطريقتين هما (Porter, 1996):⁵

- أن يرتب المنافس موقفه التنافسي لمواجهة الأداء المتميز، أي إن المنافس يعيد النظر في نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد.
- أن يبقى المنافس في موقفه الحالي ويسعى في نفس الوقت للحصول على ما يتميز به الآخرون، أي أن المنافس يبقى على نشاطاته الحالية ويقلد نشاطات المنظمة ذات الموقف التنافسي الفريد، وعليه فإن اختيار الموقف التنافسي الفريد يجب أن يدعم بالمبادلات بين نشاطات المنظمة، أي أن تعطي بعض النشاطات أهمية كبيرة على حساب النشاطات الأخرى لنفس المنظمة.

¹ رضوان الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

² محمد ايمن، المنافسة- التنافسية والبدائل الاستراتيجية، دار الشامل لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 26.

³ حمادي أسية، المنافسة والقدرة التنافسية، الملتقى الوطني الخامس حول المنافسة والقدرة التنافسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 12 و13 أكتوبر 2010.

⁴ أخفاط كمال مرسي، الميزة التنافسية في مجال المصارف، مركز الاسكندرية للكتاب، ط1، 1999، ص 63.

⁵ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، ورق عمل مقدمة في ندوة "تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة"، مصر، 11 يونيو 2000، ص 305.

وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل حتى يعود بالنجاح للمنظمات وهذه الإستراتيجيات هي¹:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة :

تبنى هذه الإستراتيجية على تكاليف مدخلات الإنتاج مقارنة مع منافسيها، بحيث تحقق تغيير جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة بالاعتماد على بعض الاجراءات الهادفة، حيث تتطلب إستراتيجية قيادة الكلفة بأن تمتلك المنظمات منتجات منخفضة التكاليف في صناعة ما بمستوى من الجودة وتسعى إلى خفض التكاليف العامة، وأن تهتم بمراقبة التكاليف الإدارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير الموارد البشرية حتى يتسنى للمنظمة تحقيق ربحا أكبر من منافسيها مقارنة بمتوسط أسعار الصناعة وأن تبيع بأسعار أقل من متوسط أسعار الصناعة لتكسب حصة سوقية، وكلما أصبحت الصناعة أكثر نضجا والأسعار في انخفاض كلما حققت ربحا عاليا².

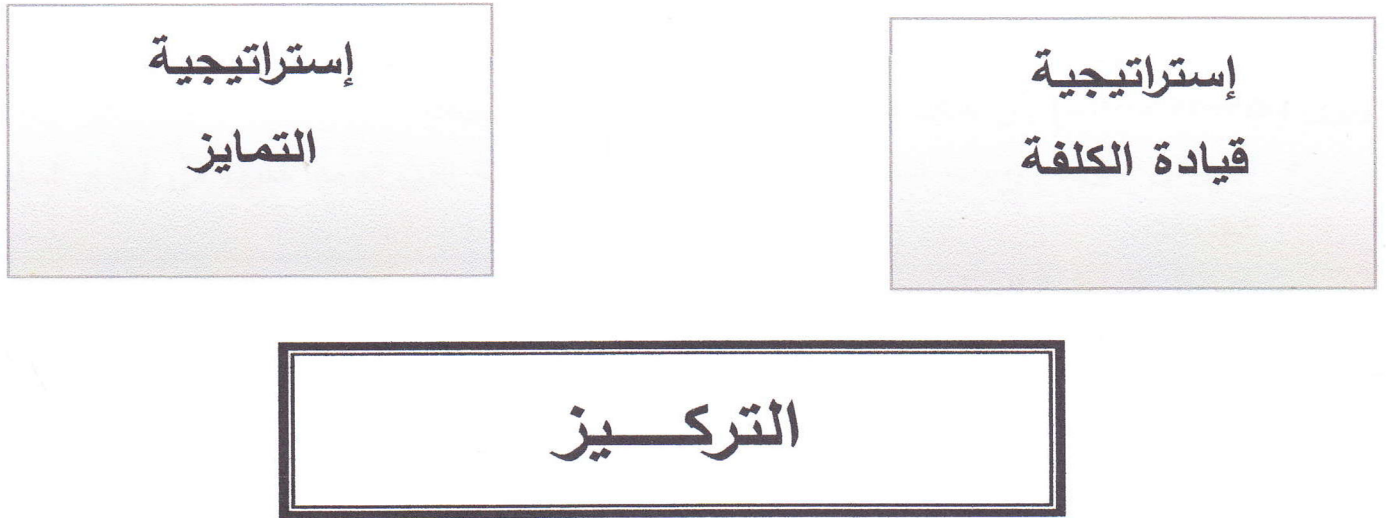
وكثيرا من الشركات التي تنجح في تعزيز الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة الكلفة لابد أن يكون لديها المقدرة الداخلية من خلال الآتي:

- أن يكون لديها رأس مال كبير بحيث يمكن استثماره في الموجودات الخاصة بالإنتاج.
- المهارات اللازمة لتصميم منتجات جديدة.
- توفر الخبرة في مجال هندسة التصنيع.
- قنوات توزيع فعالة.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهب جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 303.

² عزالدين علي سويسي، "الميزة التنافسية وفق منظور إستراتيجيات التغيير التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 75.

الشكل رقم(06): مصادر الميزة التنافسية.



المصدر: porter(1985).competitive advantage,the free press,new York.

2- إستراتيجية التمييز:

إستراتيجية البحث عن التميز أو الإنفراد بخصائص استثنائية يصعب تقليدها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري بما يحقق رغباته كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع. في حين يؤكد (Dess,etal) أن أفضل المنتجات والخدمات هي التي تحمل صفات فريدة من نوعها، وتتمتع بقيمة كبيرة لدى العملاء وأنها أفضل من منتجات المنافسين أو مختلفة عنهم بمعنى أكثر أن يضع أسعار استثنائية للمنتج لا يمكن الحصول عليها في منتجات بديلة لما تتمتع به من صفات فريدة¹.

3- إستراتيجية التركيز:

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة في حين يشير (weheelen etal) على التركيز على قطاع معين من السوق وتستخدم محورين، الأول تحقيق ميزة تنافسية في التكلفة، والثاني في تميز المركز حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على التخصص في منتج معين أو سوق معين كما أن هناك المبررات الداعية لإتباع هذه الإستراتيجية وهي:²

¹ عزالدين علي سويسي، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

² روبرت أ. بيش، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص:

- ✓ الاستفادة من مزايا التخصص.
 - ✓ القدرة على التجديد والابتكار.
 - ✓ اكتساب مزايا تنافسية عالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين.
 - ويرى (wheleenetal) بأن هناك مخاطر في إتباع هذه الإستراتيجية:
 - ✓ التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها في إنتاج السلع أو الخدمات.
 - ✓ تتعرض المنظمة للخطر بسبب تقلص الطلب على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها بسبب:
 - ✓ التغيير في الظروف المحيطة.
 - ✓ ظهور منافسين جدد.
 - ✓ تقديم منتج أو خدمة بديلة لمنتج أو خدمة المنظمة.
 - ✓ عدم الاستفادة القصوى من الطاقات المتاحة لدى المنظمة في حال انخفاض الطلب.
 - ✓ عدم إشباع حاجات ورغبات العملاء.
 - ✓ عدم توزيع المخاطرة على مجالات ومنتجات متعددة.
 - ✓ عدم القدرة على التعامل مع مجالات الأعمال الأخرى، غير المجال الذي تركز عليه.
- ونرى أن هذه الإستراتيجيات هي محصلة للعديد من العوامل المختلفة في أنماطها ودرجة تأثيرها، ولها صلة بعدة أنظمة واختلاف البيئة التي تمارس فيها، كما أن المنافسة في منظمات الأعمال وعلى مستوى الشركات هي بمعنى كيف تتميز، وتنافس الآخرين في السوق وتقوم عليهم من خلال هذه الإستراتيجيات، وهناك بعض المؤشرات تظهر من خلال الإستراتيجيات المذكورة كما في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): المؤشرات العملية المصاحبة لممارسة الإستراتيجيات التنافسية الأساسية

إستراتيجية قيادة التكلفة	إستراتيجية التمايز	إستراتيجية التركيز مع تخفيض التكلفة	إستراتيجية التركيز مع التمايز
<ul style="list-style-type: none"> - الإبداع في التكنولوجيا والابتكار. - تعزيز الإبداع. - حصة سوقية كبيرة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقليل تكاليف التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم خدمة مميزة للزبون. - تحسين الكفاءة. - الرقابة على الجودة. - تدريب العاملين في الصف الأمامي. 	<ul style="list-style-type: none"> - تدعيم المنتجات الخام. - إنتاج سلع وخدمات للحصص السوقية ذات الأسعار العالية

المصدر: عزالدين سويسي، نعمة عباس العقابي، ص78.

المبحث الثاني: القدرة التنافسية في البنوك

تعتبر القدرة التنافسية مصطلحا مهما في المجال الاقتصادي، حتى أصبحت البنوك تسعى إلى تحقيق مكانة تنافسية تمكنها من مواجهة المؤسسات المصرفية الأخرى من خلال تعدد خدماتها والعمل على البقاء في المنافسة وخلق قدرة تسمح للبنوك بتحسين مكانتها، ومن خلال هذا المبحث سنتعرض إلى مفهوم التنافسية، خصائصها وأهميتها، ثم التطرق إلى القدرة التنافسية وذلك من خلال مفهومها، أهميتها، أنواعها ثم القوى المؤثرة فيها ومعايير قياسها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التنافسية

1- مفهوم التنافسية

يمكن تعريف التنافسية على أنها "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً"¹.

كما تعرف التنافسية حسب المؤسسات على أنها "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلك بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى"².

وتعرف على أنها: "مقياس لقدرة المؤسسة على تحقيق حصة سوقية أكبر نسبياً من منافسيها"³.

ويرى مايكل بورتر (M.porter): بأن تنافسية المؤسسة تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين، ووصولاً إلى اكتشاف طرائق جديدة تكون أكبر من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ يكون بمقدورها⁴.

التنافسية على مستوى القطاع:⁵ تعرف التنافسية على مستوى الصناعة أو القطاع على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تتميز تلك الدولة في هذه الصناعة، ومن ثم فإن الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

¹ أمين مخفي ويوسف بن شني، دور الإستراتيجيات التنافسية في إنشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، يومي: 09-10 نوفمبر 2010، ص02.

² شاكر تركي إسماعيل، التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة النافسية للمصارف الأردنية، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس حول: "تحو مناخ إستثماري وأعمال إلكترونية"، عمان، الأردن، تموز 2007، ص 04.

³ نسرين عياشي عمر، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية ونقود، جامعة بسكرة، 2014، ص51.

⁴ M.Poter, l'avantage concurrentiel des nation dunod, 1999, paris, p: 48.

⁵ خنشار كريمة، سعر الصرف وتأثيره على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة مقارنة بين الجزائر وروسيا-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية ونقود، جامعة جيجل، 2013-2014، ص 59.

2- أنواع التنافسية، أهميتها، وأهدافها

أ- أنواع التنافسية:

يمكن القول أن جميع التابعين إلى نفس القطاع هم منافون لكن صفة التنافسية لا تنطبق على الجميع بل تطلق فقط على المؤسسات الرائدة والقائدة، أما بالنسبة لتصنيف التنافسية يمكن أن يتم إسنادا لمعياري الموضوع والزمن، كما هو موضح فيما يلي:¹

أ-1- التنافسية حسب الموضوع: تصنف إلى:

أ-1-1- تنافسية المنتج: قد تهتم المؤسسة بسعر تكلفة المنتج كمعيار وحيد لتقييم تنافسيته، إلا أن ذلك غير كاف على اعتبار أن هناك معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

أ-1-2- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها بهوامش كل المنتجات من جهة، والتكاليف الإجمالية كالنفقات العامة، نفقات البحث والتطوير، والمصاريف المالية من جهة أخرى، باعتبار المؤسسة مطالبة دائما بتقديم قيمة لزيائنها وجب عليها تحقيق قيم إضافية على كل مستوياتها.

أ-2- التنافسية وفق الزمن: تصنف إلى:

أ-2-1- التنافسية اللحظية: تعتمد على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن تتفاعل بشأن تلك النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية.

كما يمكن أن نميز بين عدة أنواع من التنافسية وهي:²

أ-3- تنافسية التكلفة أو السعر: فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سلع الصرف.

أ-4- التنافسية غير السلعية: باعتبار أن حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فإن بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.

أ-5- التنافسية النوعية: وتشتمل بالإضافة إلى النوعية و الملائمة عنصر الإبداع التكنولوجي فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك، وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة أو خدمة حتى لو كانت أغلى من سلع منافسة.

¹ كمال بوطي، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين انافسية البنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم إقتصادية، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، 2012-2013، جامعة بسكرة، ص ص 71-72.

² خنشار كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

أ-6- التنافسية التقنية: حيث تتنافس المؤسسات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية، إذ يتوجب الموازنة بين الإنجاز الآني والكامن.

ب-العوامل المؤثرة على التنافسية

تختلف درجة التنافسية باختلاف ظروف السوق، نوع النشاط الاقتصادي، درجة كثافة واتساع السوق ذو التحالفات والتكتلات الاقتصادية وحدود تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على التنافسية.

الشكل رقم(07): العوامل المؤثرة على التنافسية

درجة التحكم في المتغيرات الداخلية بالمؤسسة	مرونة الطلب على السلعة أو الخدمة		حدة المنافسة بالأسواق
حجم المؤسسة ومركزها في السوق	درجة التميز التكنولوجي	نوع المنتج أو الخدمة	درجة التغلغل في السوق العالمية
	مركز المؤسسة في السوق	التميز السلعي أو الخدمي	
درجة تحكم المؤسسة في المتغيرات البيئية	درجة امتلاك العلوم والتكنولوجيات المحلية		شروط الاسترداد بالتخفيضات والخصومات

المصدر: فريد راغب النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص120.

ج- أهمية التنافسية:

إن تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبرى،

حيث تعطي التنافسية الشركات والمؤسسات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي سواء اتفقتنا مع هذا القول أم لا، فإنه في نهاية المطاف من مواجهة هذا التنظيم بصفته إحدى حتميات القرن الحادي والعشرين¹.

د- أهداف التنافسية:

تهدف التنافسية إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:²

- تحقيق درجة عالية من الكفاءة: بمعنى أن تحقق المؤسسة نشاطها وأعمالها بأقل تكلفة ممكنة وفي ظل التطور التكنولوجي المسموح به، فالتنافسية تساهم في بقاء المؤسسات الأكثر كفاءة.
- التطور والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات والتي تكون تكلفتها مرتفعة نسبياً، إلا أنها صعبة المحاكاة من قبل المؤسسات المنافسة.
- الحصول على نمط مفيد للأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطوراً من تعظيم أرباحها، فالأرباح تعد مكافأة المؤسسة عن تمييزها وتفوقها في أداءها.

المطلب الثاني: ماهية القدرة التنافسية في البنوك

هناك عدة تعاريف للقدرة التنافسية نذكر منها كالاتي:

- تعرف القدرة التنافسية على أنها تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للبنك والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم³.
- وأيضاً تعرف القدرة التنافسية للبنك على أنها: الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز عنها منافسيه عن القيام بمثلها⁴.
- كما يعرف الدكتور علي السلمي القدرة التنافسية بأنها مجموعة من المهارات والتكنولوجيا والموارد القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين، أساسيين وهما:⁵
- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية - حالة الصناعات التحويلية بالجزائر -، أطروحة دكتوراه دولة، غير منشورة، كلية العموم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 151.

² فلة لعينار، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 84.

³ زينب شطبية، دور التسويق الإلكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة فاصدي مرياح، 2010-2011، ص 19.

⁴ طارق طه، إدارة البنوك والمعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 271.

⁵ وردة شناقرة، أثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية للبنوك التجارية، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وتمويل، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، 2008-2009، ص 93-94.

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف عن بقية المنافسين.
فالقدرة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية، والتي تشمل الموارد البشرية والتقنية والنظم والنتائج، ويعتبر البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته السوقية أو زيادتها عبر الزمن¹.

ومن التعاريف السابقة نستخلص أن القدرة التنافسية: هي قدرة البنك على تقديم الخدمة بالشكل الجيد والتميز عن باقي المتنافسين الآخرين.

إن بناء القدرة التنافسية للبنك يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة لبعض ما قد يتميز به البنك من قدرة في مجالات معينة، ولكن الأهم هو النظر إلى القدرات الكلية والتي تتشكل منها القدرة التنافسية في معناها الشامل، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(02): القدرات التي تشكل منها القدرات التنافسية

النتيجة	القدرات المتاحة للمنظمة
قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وخلق قيمة تنافسية	<p>قدرات معلوماتية: نظم المعلومات والاتصالات الفعالة ورصيد المعرفة المتاح عن عناصر نظم الأعمال ومتغيرات السوق.</p> <p>قدرة تنظيمية: التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة.</p> <p>قدرة إنتاجية: الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة.</p> <p>قدرة تمويلية: الموارد المادية والمالية المناسبة.</p> <p>قدرة تسويقية: أساليب وإمكانات الاتصال بالسوق والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع إليهم حسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم.</p> <p>قدرة بشرية: الموارد البشرية المدربة والمتحمسة والطاقات الذهنية المبدعة والرغبة في المشاركة.</p> <p>قدرة قيادية: القيادات المتفوقة ذات الرؤية و الالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة.</p>

المصدر: كمال بوطي، مرجع سبق ذكره، ص 81.

¹ وردة شناقرة، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية ومعاييرها

وتتمثل العوامل المؤثرة في القدرة التنافسية فيما يلي:¹

1- الكفاءة المقارنة

ويقصد بها أن البنك يستطيع أن يقدم الخدمات بكلفة أقل من كلفة خدمة المنافسين لها، ويتأثر هذا العامل بعوامل أساسية أخرى منها:

أ- الكفاءة الداخلية: وهي تشير إلى مستوى التكاليف التي يتحملها البنك، حيث يعتبر الإبداع والابتكار هما اللذان لهما الدور الأكبر في خلق قدرة تنافسية ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الاستراتيجيات والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق قيمة مضافة جديدة.

ب- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وهي تشير إلى التكاليف التي يتحملها البنك في تعامله مع البنوك الخارجية، كذلك تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية التي قد تخلق قدرة تنافسية لبعض البنوك نتيجة لسرعة رد فعلهم على تغيرات البيئة المحيطة أو الاستجابة لتغير أذواق العملاء.

2- قوة المساومة

التي تتيح للبنك تحقيق حالات المساومة مع عملائها ومجهزيها لصالحها الخاص، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

أ- التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وهي تشير إلى كلف البنك والمجهزين أو العملاء بأفضل الأسعار.

ب- الخصائص الفريدة للخدمة: وهي خصائص الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص المنافسين.

ج- تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها العملاء إذا ما امتنعوا عن التعامل مع ذلك البنك.

3- معايير القدرة التنافسية:

تعمل المنشأة على البحث عن القدرة التنافسية التي تلائم قدرتها و ميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب القدرة المعتمدة وكذلك التعرف على الإطار والحدود التي تضبطها هذه القدرة، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

¹ جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، ص ص 25 27.

وإن القدرة التنافسية للمنظمة تتحدد انطلاقاً من بعدين مهمين هما:¹

أ- حجم القدرة التنافسية:

يتوقف ضمان استمرار القدرة التنافسية على قدرة المؤسسة على الحفاظ عليها في وجه المنافسة التي تواجهها، وكلما كان حجم هذه القدرة أكثر لاقتصاد المؤسسات المنافسة صعوبة أكثر من محاكاتها.

ب- نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق قدرات تنافسية، وذلك بتحقيق وفورات في التكلفة مقارنة بالمنافسين، ويتشكل نطاق التنافس من ثلاثة أبعاد من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

ب-1- القطاع السوقي: يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة المصرفية والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب-2- درجة التكامل الأمامي: يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا وخارجيا، وتقديمها لمنتجات تستخدم في صناعة وإنتاج منظمة أخرى أي تعزيز الروابط الأمامية للمؤسسة الخلفية، والروابط للمؤسسات الأخرى سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة مع المنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ب-3- البعد الجغرافي: يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح بتحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتظهر أهمية الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها وخدماتها في كل أنحاء العالم.

ب-4- قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

¹ جمال عبيد محمد العازمي، مرجع سبق ذكره، ص 34 35.

المطلب الرابع: طرق قياس القدرة التنافسية

- لكي يقيس البنك موقعه التنافسي لابد من إيجاد وسيلة قياسية ناجحة تمكنه من معرفة وضعه مقارنة بالبنوك المنافسة له، وذلك بإتباع الخطوات التالية:¹
- وضع قائمة بالعوامل الدالة على القدرة التنافسية.
 - وضع علامة لكل عامل من العوامل باستخدام مقياس من "1" ضعيف جدا إلى "10" قوي جدا.
 - جمع المقاييس التي حصلت عليها العوامل والمقارنة بين إجمالي الأوزان.
 - الخروج باستنتاجات عن عوامل القوى التي امتازت بهياكل البنك موضع المقارنة.
- كما يمكن أن يكون البنك بحاجة إلى معرفة القدرة التنافسية التي يمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة وهي كالاتي:²

- 1- مقاييس نوعية:** تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا العميل عن خدمات البنك قياسا بالمنافسين الآخرين، ويمكن للعملاء أن يدركوا جودة الخدمات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية:
- أ- **النوعية المتوقعة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى العميل وجوب وجودها في الخدمة، وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات العملاء.
 - ب- **النوعية المدركة:** هي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها العميل عند حصوله على الخدمة، وقد يكون أكثر أو أقل مما توقعه مما يعكس على درجة رضاه من عدمه.
 - ج- **النوعية القياسية:** وذلك المستوى من النوعية التي يقدمها البنك والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا، والمخطط لها.
- 2- مقاييس الكمية:** وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل البنك في قياس القدرة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للبنك، ويتم ذلك عبر عدد من المقاييس م أبرزها:
- أ- **مقياس جودة الخدمة:** يقوم البنك بتحديد مستوى جودة خدماته قياسا بالمنافسين ويعتمد في تحديد هذا المقياس على تم رده من المبيعات والتعويضات المدفوعة للمشتريين إلى إجمالي قيمة المبيعات.
 - ب- **الخدمات الجديدة:** وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير الخدمات الجديدة في القوى التنافسية والمبيعات المحققة إلى إجمالي مبيعات البنك.

¹ ربيع قرين، أثر نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية لإدارة المشروعات، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوضياف المسيلة، 2008، ص ص 87 88.

² ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط عربية، 2008، ص ص 200 203.

- ج- تكاليف التسويق: هي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين.
- د- الحصة السوقية: هي مقياس مهم في تقدير حصة البنك لمبيعاته، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما ظهرت قوة البنك في السوق.
- هـ- نسب الربحية: هي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي يقوم بها البنك، وتشكل الربحية مؤشرا هاما للتنافسية المالية للبنك والتي تتعلق بالقيمة السوقية لها، وتعتمد على إنتاج خدمة البنك.

المبحث الثالث: تحديات البنوك في سبيل تدعيم القدرة التنافسية

إن تحديات البنوك اليوم في سبيل تدعيم قدراتها التنافسية أصبح ضروريا، فانتشار فروع الكثير من البنوك في معظم دول العالم وظهور البنوك المتعددة الجنسيات، ولا شك أن هذا التحول الكبير والتنوع الملحوظ في الخدمات المصرفية أو صناعة البنوك بصفة عامة، فرض على البنوك إدارة ومواجهة التغيير والتطور في سوق الصناعة المصرفية التي أصبحت تتصف بالمنافسة الشديدة، وسنحاول في هذا البحث التطرق إلى الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمة المصرفية، والتطرق إلى الأساليب الإلكترونية لتوزيع الخدمات المصرفية.

المطلب الأول: التوجه نحو الاتجاهات الحديثة في مجال الخدمة المصرفية

بخصوص الاتجاهات في مجال الخدمات المصرفية من الممكن تلخيصها في الآتي:¹

1- التنوع في الأنشطة والخدمات المصرفية

لقد سبق الذكر بان الخدمات المصرفية لم تعد الآن تقتصر فقط على عمليات الإيداع والاقتراض وما يرتبط بها من أنشطة مصرفية.

حيث تشير الدلائل العملية إلى تنوع وتعدد الخدمات والأنشطة التي تقوم بها البنوك في الوقت الحالي سواء في الدول المتقدمة أو الكثير من الدول النامية، وفي هذا الخصوص يمكن الإشارة إلى وضع المملكة المتحدة (بريطانيا) على سبيل المثال وذلك على النحو التالي:²

- ✓ شراء أو إنشاء وإدارة شركات صناعية وتجارية وزراعية وخدمية أو المساهمة فيها.
- ✓ إنشاء العديد من الفروع للبنك الأم Parent Bank التي تقدم الخدمات المصرفية التقليدية (إقراض، إيداع، حسابات جارية، تحويلات نقدية...إلخ) في كل المدن البريطانية للأفراد ورجال الأعمال والمنظمات القائمة بمختلف أنشطتها وتبعيتها وجنسياتها.
- ✓ إنشاء العديد من الفروع للبنك الأم والتي تتخصص فقط في الأنشطة التجارية التقليدية وأسواق الجملة.
- ✓ دخول البنوك في صناعة التأمين من خلال تقديم كافة الخدمات الخاصة بالحاسبات الآلية، الاستثمار المشترك، السمسرة وكتابة وإصدار بوالص التأمين بأنواعها المختلفة (تأمين على الحياة، الممتلكات).

¹ Sadler, leadership and mativation, in I-livy, management and people in banking, london, 1999.

² سعيد الحباري، إشكالية القدرة التنافسية في البنوك في ظل تحديات العولمة، الملتقى العلمي الدولي حول القدرة التنافسية في البنوك في ظل تحديات العولمة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 16-17 مارس 2008، ص 29.

- ✓ تقدم البنوك الآن الكثير من الخدمات المصرفية للأفراد مثل القروض الشخصية وتنظيم وتخطيط الضرائب الشخصية وميزانيات الإنفاق، دفع الإيجارات، ومنح بطاقات الائتمان والضمان Credit Cards وبطاقات الشبكات Cheque Cards وتسهيلات وقروض مالية لكافة خدمات الصيانة والاستبدال الخاصة بالمنازل(الأثاث، الأجهزة المنزلية) بالإضافة لكل ما يتعلق بالاستشارات الخاصة بشراء المساكن الجديدة أو بيعها وكذلك شراء التأمين على السيارات.
- ✓ تقديم كافة الخدمات الخاصة بالسفر والسياحة.
- ✓ تقديم كافة الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية و إدارة المشاريع الجديدة في مجال الصناعة والتجارة والزراعة.
- ✓ التعامل في كافة أنواع العملات (البيع والشراء).
- ✓ تقديم كافة الخدمات بالكمبيوتر ونظم المعلومات.
- ✓ تنظيم وإدارة كل ما يتعلق بتقديم وصرف المعاشات والمنافع الاجتماعية التي يحصل عليها الأفراد من الدولة.
- ✓ منح الأفراد بطاقات صرف نقدية من الوحدات الآلية التابعة لفروع البنك في كل مكان حتى يستطيع الفرد الحصول على أي مبلغ من النقود دون التقيد بمواعيد العمل الرسمي في البنوك.
- ✓ عدم اقتصر تقديم القروض للشركات الكبيرة القائمة أو تحت الإنشاء، بل أيضا تقديم القروض للأفراد الذين يرغبون في إنشاء المنشآت الفردية الصغيرة والحرفيين في مجالات الصناعة والتجارة والزراعة.
- ✓ التعامل في كافة أنواع الأوراق المالية وما يرتبط بها من أنشطة.
- ✓ تقديم تسهيلات للشركات التجارية التي ترغب في إصدار بطاقات الضمان Credit Cards لعملائها كوسيلة لترويج مبيعاتها.
- ✓ الاتجار في المواد الخام والسلع المختلفة.

2- التوسع الكبير في استخدام تكنولوجيا الخدمات المصرفية

من أهم مظاهر التقدم في تقديم الخدمات المصرفية هي التوسع الكبير في استخدام الكمبيوتر، حيث أدى إلى سرعة تقديم الخدمات وتقليل الأعباء و البيروقراطية وتوفير الوقت لكل من العملاء والعاملين في البنوك ، وقد أدى هذا أيضا إلى مواكبة التزايد الكبير في حجم المعاملات المالية، وإمكانية حصول العميل على الخدمات المطلوبة في أي فرع من فروع البنك المعين في أي منطقة من المناطق داخل الدولة المعنية دون الحاجة إلى الاتصال بالفرع الذي قام العميل بفتح حساب فيه، كما أن العميل

يستطيع معرفة رصيده، ومجموع وتفاصيل مسحوباته وتواريخها، والحصول على النقدية في ظرف دقيقة واحدة¹.

كذلك من مظاهر التقدم في تكنولوجيا الخدمات المصرفية هي ظهور البنوك الآلية Automated Bank وإدخال خدمات الكمبيوتر على الشبائيك بطريقة on line system كما هو الحال في بنوك أوروبا وأمريكا.

وجدير بالذكر أن خدمات الكمبيوتر لا تقتصر فقط على البنك، بل أيضا إلى الجمهور، نظم المعلومات الإدارية والبرامج الخاصة بالرقابة على المخزن وحسابات الأجور وغيرها.

3- التوجه نحو الاندماج

لتحقيق هدفي النمو والتوسع، تلجأ بعض البنوك الكبيرة خاصة في الدول المتقدمة إلى الاندماج مع بعضها البعض لتكوين مجموعات بنكية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة، وتحقيق تغطية شاملة للبلد المعين، هذا بالإضافة إلى غزو أسواق الخدمة المصرفية في خارج الدولة².

4- التدويل

تتجه البنوك في الوقت الحالي إلى تدويل أنشطتها أي الغزو والدخول في أسواق الخدمات المصرفية خارج حدود البلد الأم Parent Country، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن الأساليب التي قد تكمن وراء نشاطات البنوك تتشابه إلى حد كبير مع نظيراتها الخاصة بغزو الشركات الدولية والمتعددة القوميات لأسواق جديدة، إما بالاستثمار المباشر أو الاستثمار غير المباشر، وكما نجد الآن الشركات المتعددة القوميات، نجد أيضا البنوك المتعددة القوميات Multinational Banks³.

وقد يكون من المفيد ذكر بعض هذه الأسباب - دون تفصيل - وذلك على النحو التالي:

- تجنب الخطر - عن طريق تنويع الأسواق - وبصفة خاصة خطر المنافسة وتشبع السوق المحلي، كذلك إي اضطرابات عمالية تؤثر على النشاط الاقتصادي.

- إنخفاض التكاليف (تكاليف العمالة والأرض وبعض مقومات الإنتاج الأخرى) بالمقارنة بنظيرتها في الدولة الأم.

الاستفادة من الحوافز والامتيازات التي تقدمها الدولة المضيفة، وكذلك الاستفادة من الحوافز التي تقدمها الحكومة الأم.

- الرغبة في التوسع والنمو والمنافسة.

¹ سامر جلدة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص 149.

² معطى الله خيرالدين، بوقوم محمد، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الإقتصادي، جامعة، قالمة، يوم 23-24 جويلية، 2006، ص 18.

³ سامر جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

5- التطوير التنظيمي والإداري:

لاشك أن التوسع والتنوع والتقدم التكنولوجي في أداء الأنشطة وتقديم الخدمات المصرفية (على النحو المذكور سابقاً) أو في الخارج يتطلب بالضرورة درجة عالية من المواكبة والتلاؤم في البناء التنظيمي والإداري للبنوك، بالإضافة إلى أساليب إدارة العمليات المصرفية وإنجاز الوظائف الإدارية بصفة عامة¹. وتلخص الاتجاهات الحديثة في هذا الخصوص في التالي:

- ✓ استخدام نظام الإدارة، الأهداف في كل الفروع، وكذلك في كل الأقسام و الإدارات الوظيفية في كل فرع.
- ✓ التدريب المستمر لأعضاء الإدارة العليا على الأساليب العلمية في التخطيط والتخطيط الاستراتيجي.
- ✓ إنشاء وحدات للخدمة المركزية تقوم بالتنسيق بين الإدارات، الأقسام والفروع، والتخطيط للدخول في أنشطة جديدة أو تنمية واستغلال الفرص الجديدة في الداخل والخارج، وكذلك البحوث.
- ✓ الاهتمام بإنشاء وحدات لخدمة المعلومات والكمبيوتر والبحاث في جميع المجالات، ويمكن للفرد أن يدرك هذا من خلال تحليل أي هيكل تنظيمي لأي بنك من البنوك المتقدمة، حيث يلاحظ وجود وحدة لخدمة المعلومات والحسابات الآلية في البنك.
- ✓ إهتمام البنوك الحديثة بالعلاقات الإنسانية في العمل لدرجة كبيرة جعلها تنشئ إدارة خاصة تسمى "إدارة العلاقات الصناعية".

المطلب الثاني: إتباع الأساليب الإلكترونية لتقديم الخدمة المصرفية

1- الصراف الآلي (ATM) automated teller machines

مع زيادة مستويات الاتمته والتكنولوجيا تم التوسع في خدمات الصرقة المباشرة حيث وصل عدد الصراف الآلي ATM في المملكة المتحدة عام 1992 إلى حوالي 15000 وحدة والتي بدأ يستعاض بها عن دور الفروع في الخدمات المصرفية التقليدية مثل السحب والإيداع وطلب كشف حساب وعمليات أخرى كثيرة، والصراف الآلي يجعل الزبون لا يضطر إلى مراجعة الفرع نفسه بل يتعامل معه من خلال التعامل مع الصراف في العديد من الخدمات التي يحتاجها وبما أن الهدف الأساسي للتوزيع هو توفير التكاليف ووقت الكادر القائم على الخدمة وتزويد الزبون بوسائل راحة أكثر (هذا يعني توفير الخدمة خارج أوقات الدوام العادية في المصرف)².

¹ J-R Rudy, Golbal planning in multinational banking, columbia journal of world business winter, 1995, p: 31.

² تسيير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 123.

هذه الوسائل تتخذ لها أماكن معينة غالباً ما تكون في البناء المصرفي من الخارج، بحيث يمكن للزبون استخدامها في أي وقت يشاء من اليوم الواحد إذ أنها تكون جاهزة طوال 24 ساعة، وذلك عن طريق استخدام البطاقة المصرفية التي يتحصل عليها الزبون من المصرف.

وبدأت العديد من المصارف العلمية إلى تأسيس الـ ATMs في الفروع أو بعيداً عن موقع الفرع في الجامعات ومراكز التسوق والمناطق التجارية من خلال بناء قاعات إسمنتية لهذه الأجهزة والتي تساعد في امتصاص طلب الزبون خلال وقت الدوام أو الأعمال خارج أوقات دوام المصرف الرسمية.

2- نظام تحويل الأموال الإلكترونية (EFTS) Electronic Funds Transfer System

أصبح تقديم الخدمات المصرفية أكثر فعالية بتطوير نظام الـ EFTS حيث يمكن انتقال الأموال ما بين الزبائن وتجار التجزئة والمصارف على شكل بيانات إلكترونية أكثر من أن تكون تحويل مادي والتي تتضمن معالجة الأوراق وإن الـ ATMs يشكل جزءاً من الـ EFTS ويستخدم لتزويد الزبون بالخدمة بالسرعة الممكنة، والراحة والقرب وتوفير الخدمة على مدار 24 ساعة في اليوم، وسبعة أيام في الأسبوع.¹ فلقد تأخرت المؤسسات المصرفية الأخرى عن المصارف في تبني هذه التكنولوجيا الجديدة، وبدأت تدرك هذه الحقيقة بأن تدفع بهذه الوسائل من أجل الدخول في نظام الجمهور الواسع للمشاركة في الوعاء النقدي.

3- التسويق عن بعد Tele Marketing:

ولقد ازداد مستخدمي هذا الأسلوب بشكل كبير في الآونة الأخيرة وخاصة في الولايات المتحدة، وقد لوحظ نمواً واضحاً في كلا من القروض والودائع بواسطة التسويق عن بعد كما هي الحال في التسويق المباشر استجابة للحملات العلانية بهذا الخصوص، هذا عداً عن أن التسويق عن بعد يكون أكثر رخصاً من فروع العمليات الكاملة وهو مفيد بشكل خاص لتلك المصارف التي لا تملك شبكة فروع واسعة كمنافذ توزيعية.²

أ- تحويل الأموال الإلكتروني عند نقطة البيع

. Electronic Fund (EFTPos) Transfer at point of sale

ويوفر أسلوب غير نقدي للدفع للزبون عند نقطة البيع وهو مهم في كل مناطق التعامل بالتجزئة في العديد من البلدان وتهدف مخططات (EFTPos) في المصارف إلى الحصول على أغلب عمليات الدفع لتتم عن طريقها لما يتطلب ذلك زيادة في التعامل من قبل الزبون والتاجر مع المصرف ما يعني جذب

¹ محمد عاصم، العمليات التكنولوجية في البنوك، مكتبة الإستقلال للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص 34.

² كاسح امين، جودة الخدمة المصرفية وأثرها على ولاء العميل، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2008، ص 58.

الأموال إليه في الوقت ذاته التخلص من مشاكل الشيكات وعمليات المقاصة وغيرها، وهذا سوف يقلل من التعامل بالكاش ويحث على استخدام بطاقات الائتمان.

ب- البنك المنزلي Banking Home .

وهو من الابتكارات الحديثة لتوزيع الخدمات المصرفية وهي الرائدة الآن في الولايات المتحدة من خلال تطبيقات الكمبيوتر، وحوسبة التسهيلات، تستخدم الآن في السوبرماركت لتسجيل أي تحويل على الحساب الخاص للزبون في المصرف، والبنك المنزلي يزود الزبون بحرية الوصول إلى الكمبيوتر بالمصرف من خلال الهاتف، فالزبون يمكن أن يعطي أمرا لإنجاز الخدمات المصرفية مثل:¹

- دفع الفواتير بتحويل الأموال من حسابه في المصرف إلى الجهة الدائنة.
- يساعد العائلة بتسجيل نفقاتها مع تحليل الميزانية نصف الشهرية والتي تتطير في مصروفات متعددة مثل (الطعام، الإسكان، والملابس...إلخ).
- بيانات احتساب ضريبة الدخل.
- خزن السجلات المنزلية مثل بوالص التأمين، رقم بطاقة الائتمان وأرقام التراخيص وأرقام تسجيل المركبة.

وهي السمة التي تتميز بها غالبية الفروع في المصارف إذ يعتمد المصرف إلى أن يكون الفرع الواحد متكاملًا في خدماته والتي تكون مشابهة ومماثلة لتلك التي يقدمها المركز الرئيسي، ولا ينظر إلى حجم المصرف كمعيار لتقديم هذه الخدمات، وإنما القدرة و الإمكانية المتاحة في المصرف الواحد والسرعة في تقديم الخدمات وذلك للحاجة التي يحس بها المصرف تجاه الزبائن الذين تتماثل احتياجاتهم على الرغم من تباين خصائصهم.

والسبب في إظهار هذا النوع من المصارف يكمن أساسا في السبب التقليدي وراء إقامة هذه المصارف، من حيث تجميع الأرصدة والمبالغ المودعة، فتح الحسابات بمختلف أشكالها، تحويل الأموال من مكان إلى آخر وغير ذلك من العمليات الأخرى التي باتت ضرورة من الضرورات التي يحتاجها المجتمع. ويطلق أحيانا على هذه الفروع باسم الفروع من الدرجة الأولى الواسعة الانتشار والتي تمتاز بتغطية كافية في السوق.

4- تحويل الأموال إلكترونيا(EFTs) Electronic Fund Transfer

وتوجد هذه المحطات في نقاط بيع الخدمات، فهذه الخدمة صممت أساسا للمحافظة على المنافسة بين الشركات، ولكن بإعطاء إطار من المعايير التي من خلالها يتم هذا العمل عن طريق إيجاد أماكن موزعة

¹ بوطي امينة ، أهمية القدرة التنافسية بالنسبة للمؤسسة المصرفية ، الملتقى الوطني الاول حول القدرة التنافسية للؤسسات المصرفية في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة ، يومي 15 و16 فيفري 2009، ص 14.

في مدن معينة لغرض المعاملات الخاصة بتجارة المفرد، أو بين الزبائن مع منظماتهم الخدمية المختلفة عن طريق المصرف، ذلك أن النقد يمكن تحويله بشكل بيانات إلكترونية، بدلا عن عمليات التحويل المادية للنقد، وإن يقترن الأخير باستخدام الأوراق والملفات والعمليات الكتابية المختلفة، ويعد نظام ATM شكلا من أشكال (EFTs)، وإن استخدام هذا النظام يقلل من ارتياد الزبون إلى المصرف¹. إن الحاجة لتقديم الخدمات المصرفية زمن وجود هذا النوع من الأجهزة التلقائية في السوق، وبخاصة وأن الحاجة للنقد في أوقات لا يعمل فيها المصرف يعد من المهام الأساسية الواجب أخذها بعين الاعتبار، فهذا النوع من الخدمة ظهر في إنجلترا لأول مرة من قبل مصرف Barclays في سنة 1968م، والغاية الأساسية من هذا النهج التوزيعي: توفير الكلف والحد منها وكذلك التقليل من الوقت على العاملين في المصرف، وتجهيز الزبائن باحتياجاتهم من النقد في أوقات الليل والنهار من دون تحديد.

المطلب الثالث: مسايرة المعايير المصرفية الدولية

1- مواصلة الإصلاحات البنكية:

يتم الإصلاح البنكي عن طريق عملية إعادة الهيكلة التي يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الإجراءات التي تهدف إلى تصحيح الهياكل الفنية والمالية أو الإدارية بغرض تحسين كفاءة البنوك وتمكينها من الاستمرار بنجاح على المدى المتوسط والطويل وسعيا من السلطات الجزائرية لتفعيل دور البنوك العمومية التي شهدت الفترة الأخيرة إصلاحات بنكية واسعة كان الهدف منها بناء منظومة بنكية قادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها التطورات الاقتصادية العالمية².

2- تدعيم القواعد الرأس مالية

تحثل قضية تدعيم رؤوس أموال البنوك أهمية كبيرة باعتبارها خط الدفاع الأول عن المودعين وصمام الأمان في مواجهة الصدمات والأزمات فضلا عن أهميتها في منح قدرة أكبر للبنوك في توزيع خدماتها وتوسيع نشاطها البنكي، في ضوء ذلك لمقترحات بازل إلزام لبنك الجزائر كافة البنوك الخاضعة له بتطبيق معدل 8%.³

3- تدعيم القواعد الرأس مالية:

في ضوء ما تشهده السوق البنكية من تطورات كبيرة نتيجة انفتاحها على القطاع الخاص الوطني والأجنبي أصبح النشاط البنكي يركز في مضمونه على إدارة المخاطر، وعلى هذا الأساس تم إجراء

¹ بوطي امينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

² عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا لعملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك حالة BDL، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بومرداس، 2008، ص ص 149 150.

³ أحمد مصطفى منصور، التحسين المستمر لزيادة تنافسية البنوك التجارية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2004، ص 82.

تعديلات هامة في قانون النقد والقرض لتفعيل دور بنك الجزائر وهياكله المختلفة في مواجهة المخاطر وإدارتها.

4- وضع آلية للإنذار المبكر بالبنوك

مع تعاظم الاهتمام بموضوع سلامة النظام المالي والبنكي ومع التوجهات القوية لتدعيمها من طرف المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين ولجنة بازل للرقابة البنكية، فإن هناك حاجة ماسة لوضع آلية للنتبؤ المبكر بالأزمات البنكية بالبنوك الجزائرية وذلك بالعمل على زيادة القدرة بالبنوك على الاستخدام الكفاء لمواردها ومواجهة المخاطر التي قد تواجهها.

5- تحديث نظم الإدارة والسياسات المصرفية

أصبح تحديث نظم الإدارة والقيادات المصرفية يحتل أهمية متنامية في الآونة الأخيرة وذلك إلى الحد الذي جدا لجنة بازل إلى وضع عناصر مثل (الخبرة ونوعية الإدارة والطبيعة القيادية للأشخاص والقدرة على اتخاذ قرار المخاطر)، ضمن العوامل التي توضع في الاعتبار عند تحديد مستويات رأس المال المناسب لكل بنك، كما أن القيادة الناجحة تتكيف مع المستجدات وتحسين إدارة المخاطر، وتعمل على تقليل حجم الخسائر¹.

ولدعم وتحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية ينبغي إدخال المفاهيم التسييرية الحديثة كمفهوم إدارة الجودة الشاملة والاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي إذ يعتبر هذا الأخير من المهام الرئيسية للمنظمات الحديثة.

6- تفعيل دور الدولة و البنك المركزي في تطوير الجهاز البنكي الجزائري

يعد تطوير الجهاز البنكي مسألة مصيرية في مستقبل الاقتصاد الجزائري لذا فإنه لا يمكن إغفال الدور الذي يمكن أن تؤديه الدولة ومؤسساتها المختلفة خاصة البنك المركزي في تفعيل هذا التطوير، وفي هذا الإطار ينبغي القيام بمايلي:²

- تهيئة المناخ التشريعي ليتلاءم مع المتغيرات على الساحة المصرفية الدولية خاصة في ظل العولمة والتحرر الاقتصادي من خلال:

أ- الإسراع بإصدار القانون الموحد للبنوك الذي تهدف لضمان سلامة أداء الجهاز البنكي ومسايرة الاتجاهات العالمية على النحو الذي يؤهله لمواجهة المنافسة الخارجية.

¹ بريش عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 272.

² معطى الله خيرالدين وبوقوموم محمد، المعلوماتية والجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزئية والتحوليات الاقتصادية واقع وتحديات، جامعة قلمة، يومي: 21-22 جوان 2006، ص: 06.

ب- سن التشريعات المتعلقة بنظم الدفع الالكتروني التي تنظم العلاقة بين أطراف العملية، هذا على جانب دراسة تأسيس لجنة للإشراف على التوثيق الالكتروني، وحل أي نزاعات يمكن أن تنشأ بين البنوك وعملائها.

ج- تطوير الدور الرقابي والإشرافي للبنك المركزي على البنوك ليتلاءم مع المخاطر العديدة التي أصبحت تتعرض لها البنوك في ظل استخدام التكنولوجيا الحديثة (تقديم منتجات بنكية مستحدثة) بحيث ينبغي أن تتم عملية التطوير في ضوء مقررات لجنة بازل عام 1997م.

د- العمل على تدعيم قواعد المحاسبة والمراجعة بالبنوك.

هـ- تبني أنظمة الميزة في مجال اتخاذ القرارات وذلك بالعمل على خلق خلية متخصصة لما أصبح يعرف بالذكاء الاقتصادي *un service d'intelligence économique*.

الهدف منها هو جمع المعلومات داخليا وخارجيا ومعالجتها من أجل توضيح الرؤى وتقديم النصح لمتخذي القرار في البنوك، وبذلك تصبح البنوك الجزائرية مستحدثة باستمرار، وتسير إلى جانب منافسيها وليس وراءهم¹.

المطلب الرابع: التحرير المصرفي والعولمة

كان لانتشار ظاهرة العولمة آثار بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية حيث أدت إلى إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية الدولية على النحو الذي فرض كثيرا من التحديات، لاسيما أمام الأنشطة المصرفية والمالية، والتي تمثلت أهم ملامحها في الاتجاه المتزايد نحو التحرر من القيود وإزالة المعوقات التشريعية والتنظيمية التي كانت تحول دون تحرير الخدمات المصرفية وتوسعها، كما يعد التقدم التكنولوجي من أهم العناصر التي ساهمت في تغيير ملامح الخريطة المصرفية الدولية، حيث ساهم التقدم التكنولوجي في تحول عدد كبير من البنوك إلى المعاملات المصرفية الالكترونية والتوسع في استخدام تكنولوجيا الصناعة المصرفية وتقديم المصرفية المتطورة مما أحدث تغييرا جذريا في أنماط العمل المصرفي على النحو الذي بات يهدد الشكل التقليدي للبنوك².

1- اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات المالية والمصرفية:

لقد أدرج قطاع الخدمات ضمن المفاوضات المتعددة الأطراف نظرا لما أصبحت تمثله التجارة في الخدمات من نسبة هامة من الناتج الإجمالي في اقتصاديات الدول، بل أن قطاع الخدمات بشكل عام

¹ معطى الله خيرالدين، بوقموم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² عبد المطلب عبد الحميد، *العولمة واقتصاديات البنوك*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 2000، ص 93.

والخدمات المالية المصرفية على وجه التحديد أصبح في كثير من الدول من القطاعات القائدة التي يتم الارتكاز عليها في تنمية القطاعات الأخرى¹.

وقد شملت الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (GATS) عدة أنواع من الخدمات كان من أهمها قطاع الخدمات المالية والمصرفية، مما أدخل البنوك في ظل الاتجاه المتزايد نحو التحرر المصرفي، إلى ما يسمى بالعولمة المالية بكل آثارها وأبعادها وتداعياتها على الأنظمة المصرفية لغالبية دول العالم. ومن ثم أصبح من المتطلبات الملحة على البنوك البحث في الكيفيات والآليات التي تمكنها من التعامل مع الآثار التي أحدثتها عملية تحرير المالية والمصرفية بحيث يتم تعظيم المكاسب والآثار الإيجابية والتقليل من التداعيات والانعكاسات السلبية.

كما يشير مفهوم تحرير تجارة الخدمات إلى حرية انتقال مستهلكي الخدمات من بلد لآخر، واختيار أي مورد للخدمة والطريقة التي يعرض بها خدماته، وعليه فإن المعنى ينصب أساساً إلى إلغاء القيود التي يفرضها التدخل الحكومي في مجال تجارة الخدمات إلا إذا كان ذلك التدخل لأسباب سيادية ويفرض القيود والحوافز على خدمات محددة بذاتها، سواء كان مقدمها مورد محلي أو اجنبي².

2- الخدمات المالية والمصرفية التي شملتها الاتفاقية

إن أهم الخدمات المصرفية والمالية التي شملتها الاتفاقية تتلخص فيما يلي³:

- د- قبول الودائع والأموال بين الأفراد والمؤسسات.
- هـ- الإقراض بكافة أشكاله بما فيها الفروض الاستهلاكية والإئتمان العقاري وتمويل العمليات التجارية.
- و- التأجير التمويلي.
- ز- خدمات المدفوعات والتحويلات، بما فيها إصدار مختلف بطاقات الإئتمان والخصم على الحسابات والشيكات السياحية والمصرفية.
- ح- خطابات الضمان والإعتمادات المستندية.
- ط- عمليات النقد الأجنبي.
- ي- المشتقات المالية والمصرفية بمختلف أنواعها.
- ك- أعمال السمسرة والنقد.

¹ محمد صفوت قابل، البنوك الإسلامية والثقافية تحرير الخدمات المالية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد 01، 2002، ص 33.

² حسين عبّيد، الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات، سلسلة أوراق إقتصادية، مركز البحوث والدراسات الإقتصادية والمالية، كلية الإقتصاد، جامعة القاهرة، 2002، ص 12.

³ زيدان محمد، دور التسويق في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 242.

ل- التجارة لحساب المؤسسات المالية أو للغير في السوق الأولوية أو غيرها من الأدوات.

م- إدارة الأموال مثل إدارة النقدية ومحاظ الأوراق المالية.

ن- تقديم خدمات الإستشارة والوساطة وكافة الخدمات المصرفية والمالية المساعد

3- تحديات الدول النامية في مواجهة تحرير تجارة الخدمات المالية

إن تحرير تجارة الخدمات المالية من شأنه تحقيق منافع كثيرة للدول، حيث من المفروض أن يتيح الإتفاق للدول النامية، فرص نفاذ خدماتها المصرفية، إلى أسواق الدول المتقدمة وكذلك الإستفادة من نقل التكنولوجيا المصرفية الحديثة والمتطورة لأسواق الدول النامية، وأيضاً الإستفادة من الخبرات الأجنبية في تدريب وتأهيل العمالة الوطنية في أسواق الدول المستوردة للخدمة، إلا أنه نتيجة لتواضع إمكانيات الدول النامية في مجال الخدمات بصفة عامة، وانخفاض كفاءتها وقدرتها التنافسية فضلاً عن كون معظمها مستورد ما في الخدمات المالية، فإن هذه الدول ستوضع في مواجهة عدة تحديات أهمها:¹

- حدة المنافسة: خاصة في مجال الفنون الحديثة في العمل المصرفي، مما يؤدي إلى خروج بعض الوحدات المصرفية من السوق المصرفي، وإحتكار سوق الأدوات الحديثة في العمل المصرفي لفترة من الزمن في ضوء خبرة البنوك الأجنبية نسبياً في هذه النشطة.

- لا شك أن تحرير التجارة الدولية في الخدمات المصرفية بما يعنيه إتاحة الفرصة للبنوك الأجنبية لتقديم خدماتها في السوق المحلية، سواء عبر الحدود أو عن طريق إنشاء فروع لها ينتج عنه العديد من الآثار السلبية على رأسها تأثير سياسات البنك الأجنبي على السياسة الكلية للدولة، وبالتالي على سياسة التنمية عند وجود أشكال من المنافسة والضارة خاصة في مجالات الرقابة على النقد والسياسة الائتمانية.

- إن مخاطر تزايد المنافسة المحلية نتيجة توافر المصارف الأجنبية قد يؤدي إلى وضع المصارف ذات مخاطر عالية، مما يعرضها والجهاز المصرفي لإحتمالات الخسارة خصوصاً في عدم قدرتها على خفض تكلفة الخدمات المصرفية التي ترتبط إلى حد كبير بالسياسة النقدية والأهداف الوطنية.

- هناك تخوف كبير بأن لا تقوم البنوك والمؤسسات المصرفية الأجنبية سوى لخدمة القطاعات المربحة من السوق فقط، والي يشار إليها بالإختيار المفضل بما يحمله ذلك من مخاطر عدم وصول الخدمة المصرفية إلى قطاعات وأقاليم معينة.

¹ سعدي وصاف وعتيقة وصفاف، الصناعة المصرفية والتحويلات العالمية، الملتقى الوطني الأول حول المنظومة المصرفية الجزئية والتحويلات الإقتصادية، الواقع والتحديات، جامعة الشلف، 2004، ص 301.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يمكن الوصول الى تحقيق التنافسية، تنميتها والمحافظة عليها من خلال التكامل في الاداء داخل البيئة المصرفية بين البنك ومتعامليه، فعلى البنوك ان تبني فلسفتها على اساس العمل على اشباع حاجيات مختلف اطراف التعامل بمفهوم العميل اولا آخذة بركب التقدم في الفن المصرفي ، وكذا الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بالتطوير والتحسين في مستويات الخدمات المصرفية المقدمة ، وهذا مما يزيد من قدرتها التنافسية.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية على بنك الفلاحة
والتنمية الريفية - وكالة ميلا -

تمهيد:

يمثل وجود نظام مصرفي قادر على تسيير الموارد المالية بكفاءة من مستلزمات تحقيق التنمية الشاملة، والجزائر كغيرها من الدول النامية تعمل على تسخير جهودها المالية والبشرية من أجل تحديث وتقوية قطاعها المصرفي لمواجهة الإختلالات والأزمات المالية المتكررة في ظل التغيرات المستمرة والانفتاح والتحرر الماليين.

وقد قامت الجزائر في مطلع التسعينات بمجموعة من الإصلاحات المصرفية والمالية إستهدفت أطرها التشريعية والتنظيمية، للحفاظ على سلامة القطاع المصرفي عن طريق زيادة القدرة التنافسية للبنوك والمؤسسات المالية وتحسين قدرتها على تعبئة المدخرات ومنح الإئتمان، ورغم ذلك فإنه لا يزال أمام القطاع المصرفي الجزائري الكثير من الإجراءات التي يجب أن يقوم بها في سبيل مواكبته للتطورات بالأسواق المصرفية العالمية، نتيجة للتحديات الكبيرة المرتبطة بالأسواق المصرفية العالمية، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية وما يترتب عن ذلك من تغيرات في طبيعة سير العمل المصرفي، ومن منطلق الأهمية الكبيرة التي حضي بها هذا الموضوع مؤخرا، وفي إطار سعي الجزائر إلى تحديث قطاعها المصرفي، أردنا التطرق من خلال هذا الفصل إلى واقع تطوير الخدمات المصرفية ودورها في الرفع من تنافسية البنوك التجارية بإعتباره أسلوبا من الأساليب الجديدة التي تعمل على تطوير وتحديث العمل في تلك البنوك، وسوف نتطرق إلى عرض لبنك الفلاحة والتنمية الريفية كنموذج للدراسة النظرية.

ومن أجل الإحاطة سنحاول من خلال هذا لفصل أن نتطرق إلى:

- ✓ المبحث الأول: لمحة عن بنك لفلاحة والتنمية الريفية.
- ✓ المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية "وكالة ميلة".
- ✓ المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجهة لزيائن وكالة BADR ميلة

المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نظرا للمكانة التي يحتلها بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله- عن طريق قيامه بمختلف العمليات المتعلقة بالنشاطات الزراعية وذلك عن طريق تمويله القطاع الفلاحي، وعلى ضوء هذا سنقوم بإلقاء نظرة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بالإضافة إلى تعريف بالوكالة.

المطلب الأول: نشأة وتعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1- نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمرسوم المرقم 82/106 بتاريخ 13 مارس 1982 (حسب الجريدة الرسمية رقم 11 المنشورة بتاريخ 16 مارس 1982)، في إطار سياسة إتخذتها الدولة لتنمية القطاع الفلاحي هذا نظرا لأهمية هذا القطاع في الجزائر، ويعتبر كتكملة لسياسة الثورة الزراعية وذلك لتغطية الحاجيات الوطنية من حيث المواد الزراعية والإستهلاكية، فالفلاحة أخذت المكانة أو المرتبة الأولى في مخطط التنمية، وهذه الأخيرة التي تطلبت شروط كثيرة والتي تبقى دائما من أهم القطاعات التي تعتمد عليها الدولة.

قد مرت نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل وسيتم ذكر هذه المراحل كمايلي¹:

أ- سنة 1966: تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية واتخذ البنك الوطني الجزائري مقر له، وكان يتكفل بكل العمليات البنكية الفلاحية، والصناعية والتجارية.

ب-- مارس 1982: بم.. المرسوم 82-106 الدوري تقرر بموجبه إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولعدم توفر هذا الأخير على مقر له فقد قام البنك الوطني الجزائري بكل العمليات الخاصة بالقطاع الفلاحي نيابة عنه إلى أن فتحت هذه الوكالة، وبعد إنتقال البنك الوطني الجزائري إلى مقر جديد حل بنك BADR محله الذي كان في الأصل دار الفلاحة، وأصبح كل البنكين يعملان بشكل مستقل.

ج- سنة 1984: قبل التقسيم الإداري للجزائر لعام 1984 كانت ميله بلدية تابعة لولاية قسنطينة، ومن الطبيعي أن تكون وكالة ميله إحدى وكالتها، ولكن نتيجة هذا التقسيم الإداري أصبح بموجبه أن تكون ميله ولاية، فقد أصبح لوكالة BADR المتواجدة بها أهمية أكبر من السابق على مستوى الولاية التي أصبحت تضم 8 وكالات موزعة على دوائرها، هذه الوكالات الثمانية كانت من قبل تابعة للمديرية الجهوية -ميلة قسنطينة 025، أما اليوم وبعد إنشاء المديرية الجهوية بميلة فقد إستقلت وكالات ميله عن المديرية السابقة لتصبح تابعة للمديرية الجهوية الجديدة.

¹ وثائق بنكية مقدمة من موظف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-.

2- التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

قد نصت المادة الأولى من قانون تأسيسه على مايلي: "ويندرج تلقائيا في قائمة البنوك بإعتباره مؤسسة مالية وطنية"، وكما أنه كان في السابق البنك الوطني الجزائري هو المسؤول الوحيد على مستوى القطاع الفلاحي فإن نشأة هذا البنك أزلت العبء عليه، ويتميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالميزتين التاليتين:

- أن لبنك يقبل الودائع بمختلف أشكالها.
- أنه بنك للتنمية، ولقد بلغ رأس مال هذا البنك واحد مليار دينار جزائري وبلغ عدد فروع 182 فرع سنة 1985.

ومنه فإن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعود إلى العاملين التالين:

- الإرادة السياسية وهذا ما ساهم في الإستقلال الإقتصادي وذلك في القدرة على تلبية الحاجيات الوطنية وكذا رفع المستوى المعيشي وتنمية الريف الذي يمثل سكانه أكثر من 60% من إجمالي السكان.
- هو الضرورة الإقتصادية أي مشاركة القطاع الفلاحي في الإحتياطي الوطني وكذا إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي للفلاحة وبناء السدود ورفع الإنتاج الفلاحي.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في هذا المطلب نحاول دراسة بعض المهام والأهداف التي يقوم بها بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك فيمايلي:

1- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

نرى أن بنك الفلاحة والتنمية لريفية لديه مهمتين:

المهمة الأولى: تلقي الودائع الجارية أو لأجل من أي شخص مادي أو معنوي، وإقراض الأموال بأجل مختلفة.

المهمة الثانية: تتمثل في التنمية حيث أن برنامج هذه التنمية مرتبط بالقطاع الفلاحي، ويمكن تلخيص مختلف الوظائف التي يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيمايلي:¹

- ✓ يستقبل الإيداعات (الإدخار).
- ✓ تمويل العمليات المتعلقة بالقروض والتبادل والإدخار.
- ✓ تمويل مختلف الهياكل والنشاطات الفلاحية والصناعية التي لها علاقة بالقطاع الفلاحي.
- ✓ تمويل الهياكل والنشاطات الفلاحية والتقليدية في الوسط الريفي.
- ✓ زيادة توزيع القروض بالشكل الذي يتماشى مع سياسة الحكومة.
- ✓ يتولى الوسائل الأساسية التي تعطيها إياه الدولة بصدد تأمين التمويل.

¹ وثائق بنكية مقدمة من وكالة ميلة.

- ✓ يقوم بفتح حساب الزبائن.
- ✓ يقوم بكل العمليات البنكية والمالية المتعلقة بالإنتاج الفلاحي.
- ✓ تطوير قدرات تحليل المخاطر.
- ✓ إعادة تنظيم القروض.
- ✓ تحديد ضمانات متصلة بحجم القروض وتطبيق معدلات فائدة تتماشى مع تكلفة الموارد.

2- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ يعمل على تشجيع القطاع الفلاحي وترقيته، وذلك من خلال تمويل المؤسسات التي تقوم بالنشاط الفلاحي بعد أن كان هذه المجال قبل سنة 1982 محتكر من طرف البنك الوطني الجزائري.
- ✓ ترقية النشاطات الحرفية وفلاحية والصناعية وضمان هذا التمويل حسب القوانين المعمول بها.
- ✓ تنمية الهياكل ونشاطات الإنتاج الفلاحي.
- ✓ تحسين نوعية وجود الخدمات.

المطلب الثالث: منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم منتجات مختلفة بالإضافة إلى قيامه بمجموعة من الخدمات لزيائنه وهذا ما سيتم ذكره فيمايلي:¹

1- منتجات بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميله-

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية ولعمل على إرضاء الزبائن عبر الإهتمام في توقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أكثر، وتتمثل منتجات بنك افلاحة والتنمية الريفية فيمايلي:

أ- الحساب الجاري: ويكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا، هذا المنتج المصرفي يكون بدون فائدة.

ب- حساب الصكوك (الشيكات): تكون حسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي تمارس أي نشاط تجاري وذوي الجور الراغبين في الإستعانة لتصفية حساباتهم.

ج- دفتر التوفير: هو عبارة عن منتج مصرفي يمكن الراغبين من إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فوئد حسب رغبات المدخرين وبإستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لهذا الدفتر القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك وذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر.

¹ معلومات مقدمة من موظفة في وكالة ميله، الساعة: 13:30.

د- دفتر توفير الشباب: مخصص أبناء المدخرين للتمر... والتدريب على الإدخار في بداية حياتهم الإدخارية.

إن دفتر توفير الشباب يفتح للذين لا تتجاوز أعمارهم عن 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولى بـ 500 دج، كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن خمس سنوات الإستفادة من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

هـ- بطاقة **BADR**: هذه البطاقة موجهة لزائني بنك الفلاحة والتنمية الريفية حيث تمكن من القيام بعمليات الدفع والسحب للأوراق النقدية عبر الموزعات الآلية للأوراق النقدية (B.A.B)، كما تمكن أصحابها أيضا من القيام بعمليات السحب من الموزعات الآلية للبنوك الأخرى.

و- **سندات الصندوق**: عبارة عن تفويض لأجل وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

ز- **الإيداعات لأجل**: هي وسيلة تسهل على الأشخاص إيداع الأموال الفائضة عن حاجاتهم إلى أجل محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

ح- **حساب بالعملة الصعبة**: عبارة عن منتج يسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة بكل لحظة مقابل عائد محدد حسب شروط البنك، كما توجد منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية كدفتر مخصص للسكن إضافة إلى اعتماد والقروض التي يمنحها البنك لزائنيه، التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة من بينها قروض الإستثمار، قروض الإستغلال.

2- خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تظهر أهم خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيمايلي:¹

✓ فتح مختلف الحسابات للزائني وتخليص بأمر المعني أو بأمر الآخرين.

✓ التحويلات المصرفية.

✓ الخدمات المتعلقة بالدفع والتحصيل فيما يخص المعاملات التجارية.

✓ خدمة كراء الخزائن الحديدية.

✓ خدمات البنك للمعاينة (BADR CONSULT) التي تمكن الزائني من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر إستعمال الأرقام الشخصية السرية لم المعطاة من طرف البنك، من خلال إستعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.

✓ خدمات الفحص السلبي التي تسمح بخدمة أحسن لزائني البنك بإستعمال شبكة الفحص السلبي في تنفيذ العمليات التحويلية المصرفية في الوقت الحالي.

¹ معلومات مقدمة من موظفة في وكالة يوم 2015/03/05، الساعة: 14:30.

المبحث الثاني: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية "وكالة ميلا"

من هذا المبحث سوف نتطرق إلى تقديم وكالة ميلا -BADR-، والهيكل التنظيمي لها، إضافة إلى تطوير الخدمات المصرفية في هذه الوكالة.

المطلب الأول: التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلا-

1- تعريف بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا :

بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلا-¹ هو عبارة عن مجتمع جهوي للإستغلال، يتكون من مجموعة وكالات بعد أن كانت هذه الوكالات تابعة للمجتمع الجهوي للإستغلال بقسنطينة إلا أنه في سنة 2004 تم غنشاء مجتمع جديد يضم ثمانية وكالات محلية هي:

- وكالة ملية،
- وكالة فرجيو،
- وكالة شلغوم العيد،
- وكالة وادي العثمانية،
- وكالة التلاغمة،
- وكالة القرارم،
- وكالة وادي النجاء،
- وكالة تاجنانت،

ويعتبر هذا للمجمع (مركز التشغيل) كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الإدارة العامة لبنك الجزائر العاصمة وبين هذه الوكالات الثمانية بإعتبارها مركز للربح، حيث يشكل المجمع الجهوي للإستغلال مع وكالاته الثمانية وحدة إستغلال، ويعتبر المنسق المباشر بينهما وبين الإدارة العامة والإدارات المركزية للبنك.

2- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلا-

إعتمدت وكالة ميلا هيكل تنظيمي يتماشى مع التطورات التي شهدتها المنظومة البنكية الجزائرية في ظل التكنولوجيا وكتطلبات العالم المعاصر، حيث أن هذا الهيكل مقسم إلى مجموعة مصالح كمايلي:²

أ- المدير: هو المسؤول عن الوكالة، يشرف على حسن تسييرها ويتكلف بالمهام التالية:

- ✓ تطوير نشاط الوكالة وضمان مردودية عالية للبنك،
- ✓ تطبيق التعليمات والخطط والبرامج الواردة،

¹ معلومات مقدمة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلا.

² معلومات مقدمة من بنك الفلاحة و التنمية الريفية -وكالة ميلا-.

✓ الإتصال مع الإدارة الوطنية،

✓ الإمضاء على الوثائق الرسمية الخاصة بالبنك،

✓ إيراد جميع العقود الخاصة،

✓ الدفاع عن مصالح البنك أمام القضاء،

ب- الأمانة العامة: يشرف عليها سبعة أعوان مقسم إلى ثلاثة فروع كمايلي:

ب1- فرع الإستقبال والتوجيه: يشرف عليه موظف يقوم بمايلي:

- إستقبال العملاء وتوجيههم،

- تسليم دفاتر الشيكات،

- إستخراج حساب العميل،

ب2- الفرع المكلف بالعميل العادي: يتكون من ثلاثة أعوان مدة تدريبهم شهر يتولون المهام التالية:

- عون مختص بفرع التأمين،

- عونين مختصين بإستقبال العمال وإطلاعهم على مختلف الخدمات التي يقدمها هذا الفرع.

ب3- الفرع المكلف بالمؤسسات: يتكون من ثلاثة أعوان مدة تدريبهم شهر ونصف، يختص بالتجار

والمقاولين، والمؤسسات، يشرف على هذا القسم منسق مهامه مايلي:

- الإشراف والتنسيق بين موظفي مكتب الواجهة،

- مراقبة كل العمليات المنفذة من طرف المكلفين بالعملاء.

ج- قسم مكلف بالمخالفات: يتكون من ستة أعوان وينقسم إلى ثلاثة فروع هي:

ج1- الصندوق الرئيسي: يتكون من موظفين، الأول يستقبل العملاء والثاني أمين الصندوق الذي

يتولى عملية السحب والإيداع.

ج2- الفرع الخاص بالدينار: يشرف عليه موظف لتقديم الخدمة.

ج3- فرع خاص بالعملات: يتكون من موظفين، ويقوم هذا الفرع بنفس المهام التي يقوم بها

الصندوق الرئيسي لكن السحب والدفع يكون بالعملة الصعبة.

والمشرف على هذه الفروع يقوم بالتنسيق بين موظفي العمليات المقدمة على مستوى القسم.

د- الإدارة الداخلية: يتكون من سبعة أعوان موزعين على سبعة فروع كمايلي:

د1- فرع المحفظة: يشرف عليه موظف يقوم بإيداعه الأوراق التجارية والمالية، والقيام بعمليات

التسديد.

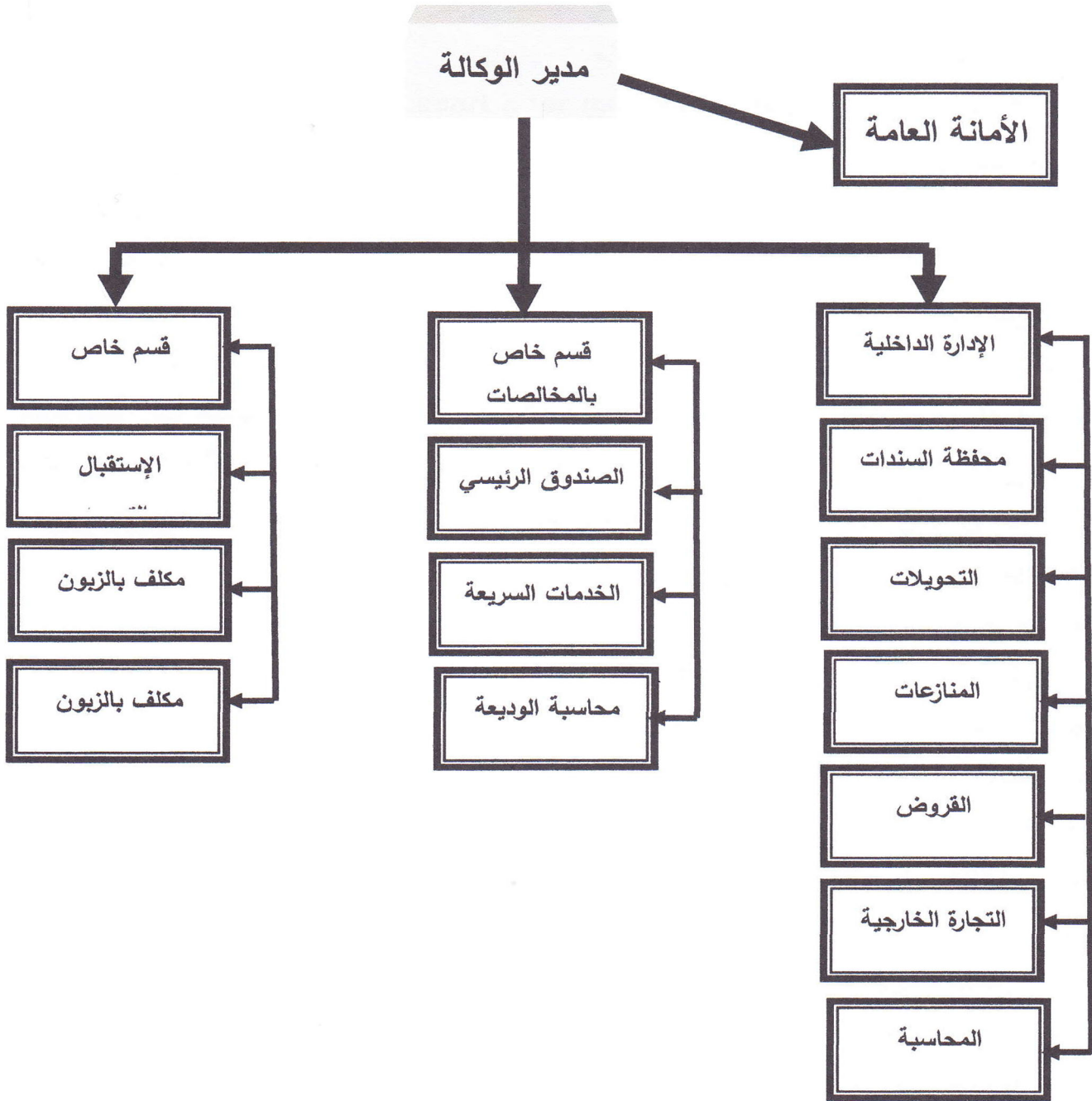
د2- فرع المقاصة: يشرف عليه موظف يختص في تحويل وإستقبال الأوراق التجارية والتحصيل

والخصم ويتميز بالسرعة والجقة في العمليات البنكية.

د3- فرع التحويلات: يتم فيه التحويل ما بين الوكالات والخزينة العمومية والبنك.

- د4- فرع القروض: يشرف عليه موظف يقوم بإستقبال وتلقي ملفات القروض بمختلف أصنافها ومراجعتها ودراستها والحصول على الضمانات اللازمة لتغطيتها.
- د5- فرع التجارة الخارجية: يشرف عليه موظف يهتم بجانب التجارة الخارجية.
- د6- فرع المحاسبة: وتضم عدة مصالح، فهي تعالج الجانب الإداري المحاسبي والتنظيمي للوكالة ومراقبة صحة العمليات البنكية بمختلف أصنافها، ومجمل معاملاتها مع مختلف البنوك.
- د7- فرع المنازعات: يشرف عليه موظفين يختصان بالقضايا القانونية الخاصة بالبنك كتوزيع الشركة التي تبقى في حساب المتوفي، بالإضافة إلى التعامل مع المحضر القانوني.
- والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة المعتمدة مذ 2004 إلى الآن:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة 834.-



المصدر: منشورات بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة، بتاريخ: 2015/03/24، على الساعة:

.10:30

المطلب الثاني: الخدمات المصرفية المتطورة في BADR - وكالة ميلة -

لقد قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية تماشيا مع مستجدات الوضع الراهن الذي فرضته التجارة الإلكترونية بإقتناء وسائل حديثة وتسخير مراكز جديدة لتوفير المعاملة بوسائل الدفع الحديثة مع التسهيلات المادية المقدمة على مستوى هذه الوكالة.

1- بطاقة الدفع ما بين البنوك (CIB) Lacart inter nancaire

هي بطاقة تستعمل من أجل تسوية عمليات الشراء والخدمات من خلال آلات الدفع الإلكترونية (TPE)، الموضوعة لدى التجار المتعاقدين، وكذلك لقيام بعمليات سحب لدى الموزع الآلي للأوراق النقدية (DAB)، المتصل بين الشبكة النقدية بين البنوك CIB على مستوى التراب الوطني، ولقد إتمدها الوكالة منذ سنة 2009.

تصلح هذه البطاقة لدى مختلف البنوك الأخرى من خلال رمزها المتمثل في تعددية البنوك، تحتوي هذه البطاقة على وحدة معالجة تسمى إجماعا بطاقة ذكية التي تمنح للعمليات البنكية أكثر أمانا ويتم تحديد الرقم السري عادة حسب طالب الزبون الموجه إلى وكالته، وفق تسعيرة SATIM بما في ذلك الإعتراضات، ولتحقيق الأمان للبطاقة يجب القيام بمايلي:¹

- ✓ تفادي إيصالها بكل حقل مغناطيسي،
- ✓ عدم تعريضها على الماء،
- ✓ الحرارة المرتفعة يمكن أن تشوه البطاقة،
- ✓ يجب الإحتفاظ بها وعدم التشطيب عليها،
- ✓ الإحتفاظ بها داخل محفظة وتجنيب وضعها مع بطاقات أخرى،
- ✓ يتم إستخدام بطاقة الدفع ما بين البنوك بإتباع الخطوات التالية:
- ✓ قدموا بطاقتكم على مستوى الشباك،
- ✓ التاجر يدخل مبلغ المقتنيات،
- ✓ أدخلوا رقمكم السري على مستوى محطة الدفع الآلي،
- ✓ التاجر يسلم لكم البطاقة والتذكرة في نهاية العملة،
- ✓ وهذه البطاقة تحقق جملة من المزايا هي:
- ✓ سهولة الإستعمال،
- ✓ تسمح بإجراء عمليات السحب والدفع 7 أيام على مدى 24 ساعة،
- ✓ توفر ضمان وأمان أكثر (بطاقة ذكية)،

¹ وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-.

✓ ربح الوقت وتقليل الجهد المبذول وعدم الإنتظار في الطوابير.

2- بطاقة السحب BADR:

هي بطاقة تمكن مستعمليها من سحب ماله وتسديد مشترياته دون حمل النقود أو دفتر الشيكات، ويمكن من خلالها السحب من مختلف الشبائيك الأوتوماتيكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنوك الأخرى، مما يسهل الحياة الإقتصادية والإجتماعية للمتعاملين معه، ولقد تم إستبدال هذه البطاقة ببطاقة السحب ما بين البنوك.

وهذه البطاقة متوفرة للعملاء الذين لديهم حساب شيكات ويتم إجراء السحب في حدود السقف المحدد للبطاقة، ويتم السحب من جميع الصرافات الآلية على جميع البنوك المتواجدة في الساحة المصرفية الجزائرية.

بطاقة السحب BADR تحقق جملة من المزايا أهمها:

✓ تحقيق أقصى درجات السلامة في أداء عمليات السحب،

✓ توفر السيولة عند الطلب،

✓ كذلك ربح الوقت حيث تمكن مستعمليها من إجراء السحب في أي مكان وفي أي وقت،

✓ سهولة الإستخدام،

✓ تسريع عملية السحب،

✓ تقليل عملية إستعمال النقود نظرا للمساوي التي تحدثها مثل السرقة.

ولقد بدأ إستخدام هذه البطاقة بالوكالة سنة 2009 لكن في البداية واجه البنك عدة عراقيل مع الزبائن فيما

يخص الثقة نحو هذه الوسيلة

3- بطاقة التوفير TAWFIR

هي منتج وخدمة جديدة تم إستعمالها منذ سنة 2011، والتخلي التدريجي عن دفاتر التوفير العادية، فكل طلب جديد لفتح حساب توفير يستعمل صاحبه على بطاقة التوفير، وهي عبارة عن بطاقة نقدية مشخصة وعملية وعالمية، اذ تطابق المعايير الدولية مؤمنة بشكل مزدوج، شريحة ومجال مغناطيسي بالإضافة إلى شفرة سرية لا يعرفها إلا صاحب البطاقة، وهذه البطاقة تسمح للزبائن الإستفادة من خدمة تحويل أموالهم من حساباتهم الخاصة إلى دفاتر الإدخار عن طريق الموزعات النقدية الآلية دون التنقل إلى وكالات البنك، والبنك يشترط على أصحابها خيار الخضوع لمعدلات الفائدة أم لا.

وما يميز هذه البطاقة عن غيرها، أنها تسمح لصاحبها القيام بعمليات التحويل للأموال من حساب إلى آخر، إلى جانب القيام بالعديد من العمليات إنطلاقا من الموزعات الآلية على مدار 24 ساعة في الساعات التي لا يشتغل فيها الوكالة وأيام العطل، وتتمثل هذه العمليات أساسا في السماح بتمويل دفتر الإحتياط من خلال مخصصات الحساب الجاري للزبون، إلى جانب عمليات السحب نقدا، كما تمكن

البطاقة من سحب الأموال من الموزعات النقدية الآلية التابعة للبنوك الأخرى، وكذلك فإن هذه البطاقة تمنح للزائن راحة وإستقلالية أكبر بالإضافة إلى جودة أكبر الخدمات إذ تجنبهم الإنتظار على مستوى الشبابيك.

كما أنه تم إعتاد رقم سري شخصي بالنسبة لكل زبون يلجأ إلى الموزعات النقدية، مما يؤمن جميع العمليات الخاصة بالبطاقة التي صلاحيتها سنتين، كما أن هناك إمكانية للزائن من افضلاع على رصيد تحويلاتهم المالية عن طريق الأنترنت، إضافة إلى تمكين المؤسسات القيام بطريقة مؤمنة بتخزين أمور عمالهم عبر الأنترنت دون التنقل إلى الوكالة.

وتقدم بطاقة التوفير المزايا التالية:

- ✓ إمكانية السحب من دفتر التوفير،
- ✓ التحويل من الحساب الجاري إلى دفتر التوفير،
- ✓ طلب دفتر الشيكات.

4- بدر للإستشارة BADR Consul:

وهي نوع من الخدمات وضعت في متناول عملاء البنك تسمح بتوفير المعلومات عن حساباتهم عن بعد، وهي بذلك توفر على العملاء الذهاب إلى مقرات البنك للحصول على حركة أرصدهم.

5- الخدمات عن بعد Télétraitement

خدمة تسمح بمعالجة مختلف العمليات المصرفية خلال وقت سريع وحقيقي، خاصة بعد إدخال تقنية جديدة تعمل على تحميل الشيكات الخاصة ببنك بدر وهي عملية نقل لشيك عبر الصورة، وقد بدأ العمل بها في بداية 2006 حيث لقيت إستحسان وإرتياح كبيرين من طرف عملاء البنك، الذين كانوا ينتظرون فترة قد تتجاوز أسبوعين لتحصيل أموالهم.

6- الخدمات المشخصة Les Service Personnelisés

تمثل الخدمات الشخصية مجمل الخدمات التي يقدمها البنك والتي بإمكان أي موظف مؤهل تقديمها للعميل، ومن أجل تحقيق ذلك قام البنك بتكوين أطره للتمكين من أداء جميع العمليات المصرفية من جوانبها الفنية والعملية، إلى جانب تكوينهم وفق منظور جديد ومتطور يهدف إلى الأحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد، حيث عمل البنك على الروح التسويقية لدى كوادره والمعروفة ب S.E.C.A.M والتي تعني البساطة، الإستماع، الإبداع، التكيف وطرق أداء الخدمات.

والواقع أن فكرة الخدمات المشخصة حققت للبنك ميزة تنافسية أهلتة لإحتكار 30% من السوق المصرفية الجزائرية، وجعلته يستقطب عدد هام من العملاء الجدد خاصة بعد إستراتيجيات العصرية التي تبناها البنك.

7- البنك الواقف Banque Deubout

يطلق عليه البنك الواقف أو الخدمات السريعة حيث يعتبر موظفي البنك الواجهة الأمامية في تقديم الخدمات للعملاء وهم واقفون بشكل سريع في وقت قصير لا يتعدى الدقائق، وقد خصص هذا القسم لأصحاب المعاشات بالعملة الصعبة أو لسحب وإيداع أموال وأجور التجار، والمؤسسات الدائمين في عملي... مع البنك.

ويتكون البنك الواقف من:

أ- مكتب الواجهة الخاصة بالدينار الجزائري:

يضم هذا المكتب عمليات الدفع وهي:

- دفع قيمة الصكوك نقدا من طرف الوكالة إلى العميل الذي يكون لديه حساب لنفس الوكالة، الدفع يكون آلي عن طريق الصندوق الآلي، وأقصى حد للسحب 100000 دج.

ب- مكتب الواجهة الخاص بالعملة الصعبة:

تتعامل الوكالة بالعملة الجنبية، حيث تقوم بنفس العمليات التي يقوم بها القسم بالدينار الجزائري لكن بشكل واسع، بحيث تقتصر معظم خدماته على عمليات الصرف ودفع المعاشات بالعملة الجنبية، ويتم السحب يدويا، وحدد أقصى حد للسحب 7500 أورو في اليوم.

ج- الصندوق الرئيسي:

هو مكتب خلفي خاص بإيداع مبالغ أكبر من 100000 دج إذا كان للشخص حساب بنفس الوكالة، أما إذ كان له حساب في وكالة أخرى من وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية فإنه يسحب ويودع من الصندوق الرئيسي وحدد مبلغ الدفع بشكل لا يتعدى 50000 دج في الأسبوع.

8- لبنك الجالس Banque Assie

يعتبر البنك الجالس من الأنظمة الجديدة لهياكل وأنشطة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، هدفه تحقيق فعالية الأداء ومن خلال تنمية مبدأ العمل المشترك مع العميل، ويسمى بهذا الاسم لأن موظف البنك يستقبل العملاء بالجلوس في مكان مريح بشكل مباشر، مما يقلل من تنقل العميل بين مختلف المصالح، ويشتمل مكتب الواجهة الخلفية على قسمين:

أ- المكلفين بالعميل العادي:

يختص القسم بالأشخاص العاديين والأجراء حيث يقوم المكلف بالعملاء بإستقبال وشرح مختلف العمليات والخدمات التي يرغبون فيها.

ب- المكلفين بالمؤسسات والمقاولين:

يختص هذا القسم بتقديم خدمات للأشخاص المعنويين كالمؤسسات والتجار والمقاولين، وهي نفس الخدمات المقدمة في قسم المكلفين بالعملاء العاديين.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان الموجهة لزبائن وكالة BADR

سوف نتناول في هذا المبحث إجراء تحليل للدراسة الميدانية للتعرف على اثر تطوير الخدمات المصرفية على تنافسية بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث نقوم بجمع وتحصيل المعلومات الضرورية التي تمكننا كذلك من معرفة القدرة التنافسية للبنك محل الدراسة. وعليه سيتضمن هذا الجزء مختلف مراحل إنجاز دراستنا الميدانية بدءا بإستعراض أدوات الدراسة المعتمدة وصولا إلى نتائجها.

المطلب الأول: تصميم الدراسة الميدانية

1- مجتمع وعينة الدراسة

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الزبائن الذين يتعاملون مع الوكالة البنكية BADR ميلة محل الدراسة.

ب- حجم العينة:

تتكون عينة الدراسة من زبائن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لميلة إنطلاقا من كون الزبون أساس وجود البنك وجوهر كل وظائفه، حيث تم إختيار هذه العينة بصفة عشوائية وشملت 40 فردا من مختلف الفئات، واسترجعت 36 استمارة فقط بينما لم تسترجع 04 استمارات، استمارة فقدت والآخرى غير صالحة للتحليل الاحصائي لاحتوائها على اجابات غي كاملة.

قد يكون عدد الأفراد المكون لعينة الزبائن صغيرا نوعا ما ولكنه مبرر بالصعوبات الكثيرة التي واجهتنا أثناء توزيع قوائم الإستبيان، حيث كات هناك إعتراضا حول الإجابة أما بسبب ضيق الوقت أو إنشغالهم بأمر أخرى وعدم إهتمامهم بمثل هذه الدراسات وغيرها من الحجج.

2- ثبات وصدق الاستبيان:

لقياس مدى دقة وثبات نتائج الدراسة فقد تم استخدام معادلة كرونباخ الفا (cronbach alpha) حيث بلغ معامل الفا (87%) مما يشير الى وجود علاقة اتساق وترابط جيد بين عبارات الاستبيان، فهذه النسبة تزيد عن النسبة المقبولة احصائيا والبالغة (60%)، بالاضافة فقد تبين لنا ان فقرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث وجدت بانها تساوي 0.449 وهي اكبر من 0.05

3- أدوات الدراسة الميدانية

إعتمدنا في دراستنا على عدة أدوات منها: المقابلات الشخصية، الوثائق الداخلية، إستمارة الأسئلة. أ- المقابلات الشخصية: يهدف الحصول على معلومات دقيقة وذات مصداقية قمنا بمقابلة بعض الموظفين من خلال طرح بعض الأسئلة الشفوية المتعلقة بموضوع الدراسة وتسجيل الأجوبة على الأوراق إستعملناها في مختلف أجزاء الدراسة الميدانية.

ب- الوثائق الداخلية للبنك: حيث قمنا بإستخدام مختلف الوثائق الداخلية المعمول بها في البنك ومن بين هذه الوثائق: تقارير سنوية، مطويات، مجلات، مطبوعات ... الخ.

ج- إستمارة الأسئلة: هي من بين الأدوات الأكثر إستخداما من طرف الباحثين لجمع البيانات بشكل علمي ومما يؤكد أهمية هذه الأداة هي أن معظم الأدوات السابقة الذكر تستخدم عادة كأدوات مكملة في التطبيق العلمي، لذلك سيتم التركيز في دراستنا هذه على إستمارة الأسئلة.

د- أما بالنسبة للأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وتحليل البيانات المجمع، تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز (spss)، بالإضافة الى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف على اتجاهات افراد العينة تجاه اسئلة الدراسة، وكذلك تحليل الانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة.

4- إجراءات تحضير وإنجاز الإستمارة:

بعد صياغة أسئلة الإستمارة وتبسيطها ثم توزيعها في صيغتها النهائية على عينة من زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة ميلة-، ثم تحديدها على النحو التالي:

الجزء الأول: يتضمن أسئلة تتعلق بالبيانات العامة (نوع الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع البنك).

الجزء الثاني: فالجزء الثاني من الاستمارة يتعلق بأبعاد التنافسية ويتكون من (17) عبارة مقسمة على 3 محاور كل محور يمثل بعد من ابعاد تنافسية البنك وهي:

-محور تخفيض التكاليف ويشمل هذا المحور على (5) عبارات.

-محور رفع الجودة ويشمل هذا المحور على (7) عبارات.

-محور الاستجابة السريعة للزبائن ويشمل هذا المحور على (5) عبارات.

الجزء الثالث : فيما يخص الجزء الثالث والآخر من الاستمارة فيتعلق بالمتغير المستقل (تطوير الخدمة المصرفية) ويتكون من (5) عبارات.

واستخدمنا التقسيم الليكارتى حيث يقابل كل فقر من محاور اداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة الى درجات كما يلي:

*درجة(1) غير موافق بشدة

*درجة(2) غير موافق

*درجة(3) محايد

*درجة(4) موافق

*درجة(5) موافق بشدة

أما فيما يخص طريقة صياغة الإستمارة فقد راعينا عند إعداد الأسئلة مجموعة من النقاط وهي:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وحالة ميلة -

- استخدام كلمات سهلة وبسيطة تتماشى مع مستوى فهم أفراد عينة الدراسة.

- تجنب الكلمات أو الجمل التي تعمل أكثر من معنى واحد.

المطلب الثاني: دراسة خصائص عينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

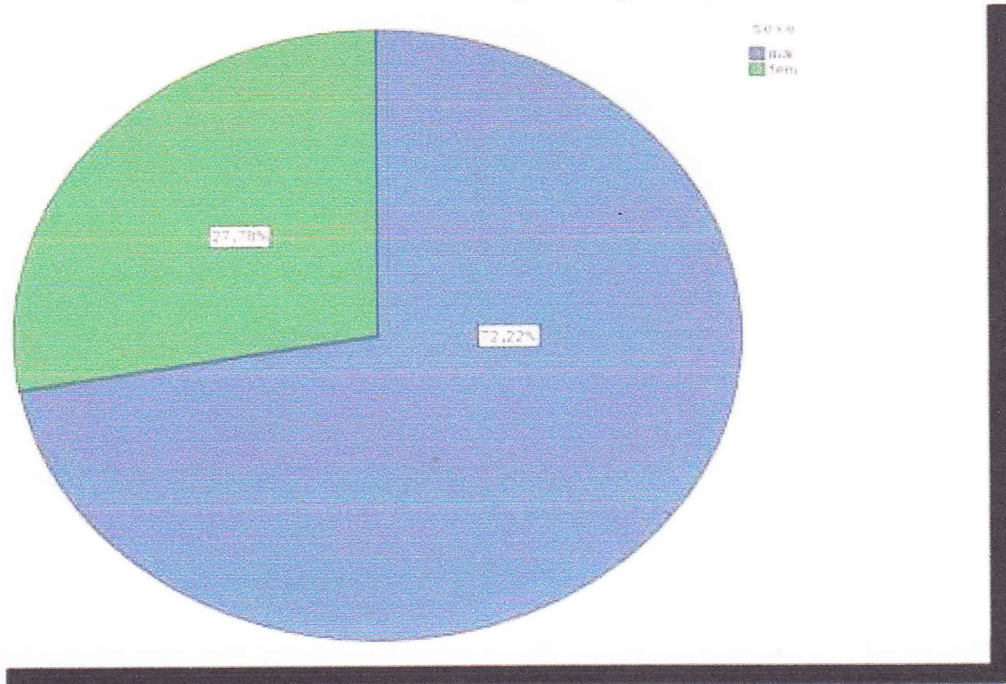
سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين

جدول رقم (03): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	26	%72.2
أنثى	10	%27.8
المجموع	36	100

المصدر: من إعداد الباحث، حسب مخرجات spss.

الشكل رقم (09): توزيع افراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات spss.

يتضح من الشكل والجدول السابقين بان توزيع الذكور قد بلغ 26 فرد بنسبة 72.2 بالمئة من المجموع الكلي للعينة ، ويرجع ذلك الى ان اغلب المتعاملين في البنك هم ذكور ، اما عدد الاناث فقد بلغ عددهم 10 وبنسبة 27.8 بالمئة من المجموع الكلي للعينة.

2- توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر :

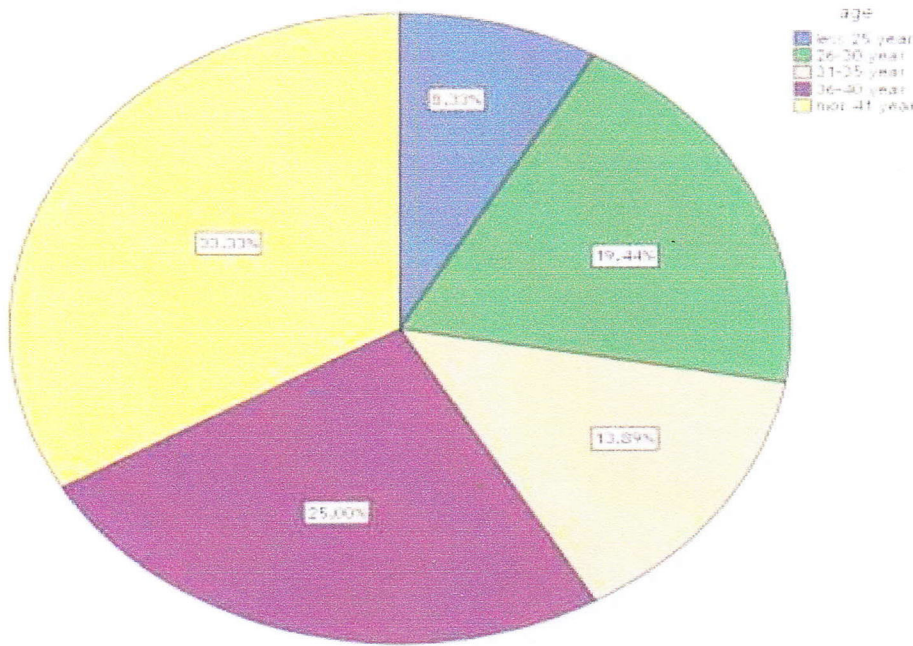
سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين:

جدول رقم (04): توزيع افراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25 سنة	03	8.3%
من: 26-30 سنة	07	19.4%
من: 31-35 سنة	05	13.5%
من: 36-40 سنة	09	25%
41 فما فوق	12	33.3%
المجموع	36	100

المصدر: من اعداد الباحث حسب مخرجات spss.

الشكل رقم (10): توزيع افراد العينة حسب العمر



يتضح من الجدول والشكل السابقين ان 12 من افراد عينة الدراسة تزيد اعمارهم عن 41 سنة والتي تمثل نسبتهم 33.3% من المجموع الكلي للعينة وهم الفئة الكبرى في عينة الدراسة ، في حين 09 منهم يمثلون ما نسبته 25% من المجموع الكلي للعينة قد كانت اعمارهم تتراوح بين 36-40 سنة، اما الافراد الذين كانت اعمارهم تتراوح بين 30-26 سنة فقد كان عددهم 07 افراد وبنسبة 19.4% من المجموع الكلي للعينة، في حين كان عدد الافراد التي تتراوح اعمارهم بين 35-31 سنة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -

05 افراد بنسبة 13.5% اما الذين كان عمرهم يقل عن 25 سنة عددهم 03 افراد وبنسبة 8.3% من المجموع الكلي للعينة.

3- توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى الدراسي

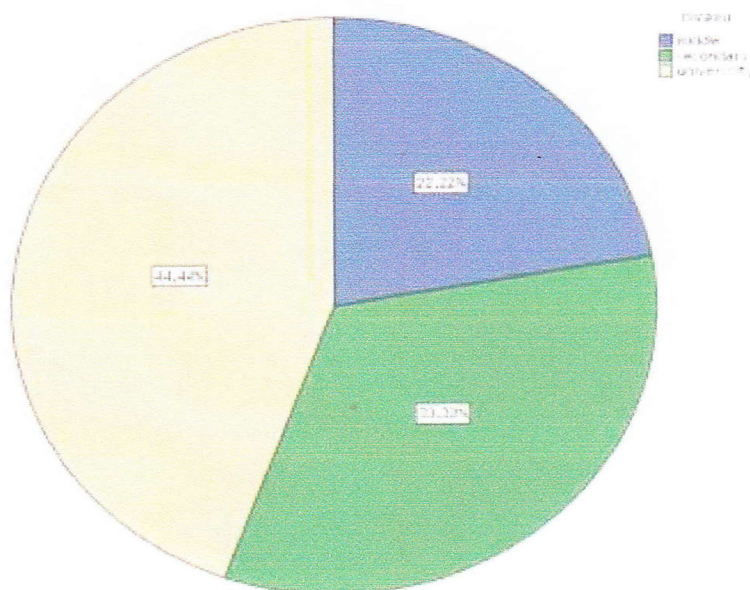
سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين

جدول رقم (05): توزيع افراد العينة حسب المستوى العلمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
22.2%	08	متوسط
33.3%	12	ثانوي
44.4%	16	جامعي
100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، حسب مخرجات spss.

الشكل رقم (11): توزيع افراد العينة حسب المستوى



حسب الجدول والشكل السابقين يتضح ان 16 من افراد العينة يمثلون ما نسبته 44.4% من المجموع الكلي للعينة كان مستواهم جامعي هي تمثل اكبر نسبة ،جاء في المرتبة الثانية من كان مستواهم ثانوي بعدد يقدر ب 12 فرد وبنسبة 33.3% من المجموع الكلي للعينة اما ادنى نسبة كانت للافراد الذين كان مستواهم التعليمي متوسط بعدد يقدر ب 08 افراد وبنسبة 22.2% وهي تمثل ادنى فئة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - و حالة ميلة -

4- توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة التعامل مع البنك

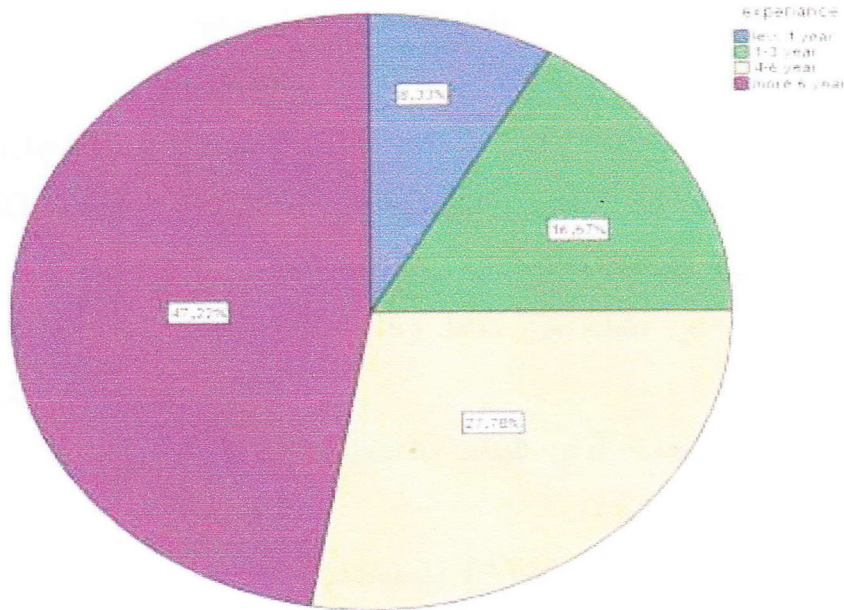
سنوضح ذلك من خلال الجدول والشكل التاليين

جدول رقم (06): توزيع افراد عينة الدراسة حسب مدة التعامل مع البنك

النسبة	التكرار	مدة التعامل مع البنك
%8.3	03	اقل من سنة
%16.7	06	من سنة الى 3 سنوات
%27.8	10	من 04 الى 06 سنوات
%47.2	17	اكثر من 6سنوات
%100	36	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث، حسب مخرجات spss.

الشكل رقم(12): توزيع افراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك



من خلال الجدول يتضح ان 17 فرد تزيد مدة تعاملهم مع البنك باكثر من 06 سنوات وبنسبة %47.2 من المجموع الكلي للعينة وهي تمثل اكبر نسبة، في حين ان 10 من افراد العينة يمثلون ما نسبته %27.8 من المجموع الكلي للعينة كانت مدة تعاملهم تتراوح بين 04-06سنوات، اما الافراد الذين كانت مدة تعاملهم بين سنة الى 03 سنوات فقد كان عدد الافراد 06 وبنسبة %16.7 من المجموع الكلي للعينة، في حين كانت ادنى نسبة %8.3 ويعدد افراد 03 مدة تعاملهم اقل من سنة.

المطلب الثالث : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات .

سنتطرق في هذا المطلب إلى تحليل البيانات المتعلقة بأثر تطوير الخدمة المصرفية على تنافسية البنوك من خلال بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

1- تحليل النتائج :

سنقوم بتحليل إجابات أفراد العينة بالاعتماد على المتوسطات الحسابية فالانحرافات المعيارية و إعطاء درجة الموافقة حيث ستكون درجة الموافقة ضعيفة لما يكون المتوسط الحسابي محصور بين 1 الى اقل من او يساوي 2.94 درجة موافقة متوسطة عندما يكون الوسط الحسابي محصور من (2.50) الى اقل من او يساوي (3.49) و أخيرا درجة موافقة مرتفعة عندما يكون الوسط الحسابي محصور من (3.50) الى (5) .

أ- تحليل عبارات البعد الأول : تخفيض الكاليف .

يوضح الجدول رقم (07) متوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة افراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (07) : اجابات افراد الدراسة لعبارات (تخفيض التكاليف) .

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	- يقدم البنك خدمات دون الحاجة للحضور شخصيا إلى البنك كالتسويق الهاتفي عبر شبكات الاتصال . - يقدم البنك خدمات في أي نقطة من نقاط وكالاته عبر التراب الوطني .	3,027	1,50211	متوسط
02	- تسمح التطبيقات المستخدمة لدى البنك بالتحويل الالكتروني للأموال بين فروع البنك .	4,1389	0,8333	مرتفع
03	- يملك البنك أجهزة الصراف الآلي (ATM) باستخدام بطاقات الائتمان دون الحاجة إلى الطوابير العادية .	3,8333	1,20712	مرتفع
04	- يملك البنك شبك خاص بإجراء الحوالات المالية بالأساليب الالكترونية إلى الخارج .	4,0278	0,77408	مرتفع
		3,9167	1,33898	مرتفع
	الدرجة الكلية	3,782	1,126	مرتفع

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات (spss) .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة ميلة –

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الموافقة وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي توضح بعد تخفيض التكاليف عند تطوير الخدمة المصرفية في البنك ، حيث نلاحظ أن العبارة الثانية تحصلت على أكبر متوسط حسابي مرجح (4,13) الذي يبرز درجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [3,50-5] حسب المقياس المستخدم في الدراسة و هذا يبرز أن لتطوير الخدمة المصرفية تخفيض لتكلفة فعلية ، كذلك العبارات الثالثة و الرابعة و الخامسة تحصلت على درجة موافقة مرتفعة على التوالي (3,83) (4,02) (3,91) ، أما العبارة الأولى فتحصلت على درجة موافقة متوسطة لمتوسط حسابي (3,02) .

ومن خلال ما سبق من تحليلات نستنتج أن الزبائن موافقون على انه يوجد تخفيض في تكاليف من جراء تطوير الخدمة المصرفية و هذا ما تشير إليه الدرجة الكلية للمتوسط الحسابي و المقدر ب : (3,78) و هي لا ترتقي إلى الدرجة الخامسة من سلم ليكرت ، مما يعني انه في الدرجة تقريبا الرابعة و هي موافق مما يدل على وجود لتخفيض التكاليف في البنك محل الدراسة .

ب-تحليل عبارات البعد الثاني : رفع الجودة .

يوضح الجدول رقم (08)المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة أفراد الدراسة على انه يوجد خدمات متطورة ترفع من الجودة فعلا .

الجدول رقم (08) : إجابات أفراد الدراسة لعبارات (رفع الجودة) .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
06	- يمتلك البنك تجهيزات و معدات متطورة .	3.305	1,48	متوسط
07	- يعتمد لبنك على وسائل الدفع الالكترونية .	3.5000	1,38	مرتفع
08	- المرافق و القاعات في الداخل ملائمة و حديثة.	3.3889	1,15	متوسط
09	- يتمتع موظفو البنك بمرونة كبيرة في أداء الخدمة .	2.8611	1,24	متوسط
10	- يتوفر البنك أنظمة توثيق و سجلات دقيقة آلية و أتوماتيكية.	3.4444	1,46	متوسط
11	- يحرص البنك على تقديم الخدمة بشكل صحيح.	3.9722	1,10	مرتفع
12	- يحرص البنك على تقديم الخدمة من المرة الأولى	3.1389	1,55	مرتفع
	الدرجة الكلية	3,37		

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات (spss).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة -

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الموافقة وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات السبعة التي تعكس بعد رفع الجودة ، حيث نلاحظ أن العبارة (07) و (11) تحصلتا على أكبر متوسط حسابي مرجح ب (3,51) و (3,97) الذي يبرز درجة موافقة متوسطة عموما في حدود المجال [5-3,50] حسب المقياس المستخدم في الدراسة لتأتي العبارات السادسة و الثامنة و التاسعة و العاشرة و الثاني عشر ذات الدرجات الموافقة المتوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب (3,30) ، (3,38) ، (2,86) ، (3,41) ، (3,13) . و تدل هذه النتائج على أن غالبية افراد العينة توافق بدرجة متوسطة على رفع الجودة عند تطوير الخدمة المصرفية و هذا ما يعكس المعدل العام للمتوسطات الحسابية و الذي قدر ب (3,37) و المحصور في المجال [3,49-2,50] .

ج- تحليل عبارات البعد الثالث : الاستجابة السريعة للزبائن .

يوضح الجدول رقم (09) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على توفر الاستجابة السريعة لهم .

الجدول رقم (09) : إجابات أفراد الدراسة لعبارات (الاستجابة) .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	- قام البنك بأخذ آراء زبائنه قبل تصميم خدمة جديدة .	2,33	1,30	ضعيفة
14	- يقوم البنك بإعلام الزبائن عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة .	2,66	1,45	متوسطة
15	- يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة .	3,41	1,31	متوسطة
16	- تشعر بان البنك في استعداد دائم لمساعدتكم .	3,25	1,44	متوسطة
17	- فترة الانتظار قصيرة لتقديم الخدمة للزبائن .	3,00	1,53	متوسطة
				الدرجة الكلية
		2,93		متوسط

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات (spss) .

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وحالة ميلة -

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الموافقة وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي توضح بعد الاستجابة السريعة للزيائن ، حيث نلاحظ ان العبارة الخامس عشر تحصلت على اكبر متوسط حسابي مرجح (3,41) التي تبرز درجة موافقة متوسطة في حدود المجال [2,50-3,49] ، لتأتي العبارات الرابع عشر و السادس عشر و السابع عشر ذات الدرجات المتوسطة بمتوسط حسابي يقدر ب (2,66) (3,00) (3,25) ، و هناك العبارة الثالث عشر تحصلت على اقل متوسط حسابي يقدر ب (2,33) ذات درجة موافقة ضعيفة ، و تدل هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة على الاستجابة السريعة لهم .

و هذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية و الذي قدر ب (2,93) و المحصور في حدود المجال [2,50-3,49] .

د- تحليل عبارات الجزء الثالث : تطوير الخدمة المصرفية

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة أفراد عينة الدراسة اتجاه البنك مقارنة مع البنوك الأخرى .

الجدول رقم (10) : إجابات أفراد الدراسة لعبارات (تطوير الخدمة المصرفية) .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	- يقوم البنك بتغيير الهيكل التنظيمي لدواعي تكنولوجية.	2,86	1,24	متوسطة
02	- يقوم البنك بتكوين الموارد البشرية على التكنولوجيات الجديدة المستخدمة في القطاع البنكي	3,44	1,46	متوسطة
03	- يضع البنك استراتيجيات محددة لادخال التكنولوجيا في خدماته المصرفية.	3,97	1,10	مرتفعة
04	- يعمل البنك على تشجيع البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا الخدمات المصرفية.	3,13	1,55	متوسطة
05	- يقوم البنك بمتابعة تطبيق التكنولوجيا في مجال الخدمات المصرفية.	2,33	1,30	ضعيفة
				الدرجة الكلية
		3,14		متوسط

المصدر : من إعداد الطالب حسب مخرجات (spss).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وحالة ميلة –

يوضح الجدول أعلاه الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و درجة الموافقة وذلك بالنسبة لكل عبارة من العبارات الخمسة التي تعكس تطوير الخدمة المصرفية ، حيث نلاحظ ان العبارة الثالثة تحصلت على اكبر متوسط حسابي مرجح ب (3,97) التي تبرز درجة موافقة مرتفعة في حدود المجال [5-3,50] حسب المقياس المستخدم في الدراسة .

لتليها العبارات الأولى و الثانية و الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب : (2,86) (3,13) (3,44) على التوالي ، بدرجات متوسطة في حين العبارة الخامسة بدرجة ضعيفة بمتوسط حسابي يقدر ب (2,33) ، و تدل هذه النتائج على أن غالبية أفراد العينة توافق بدرجة متوسطة اتجاه البنك مع البنوك الأخرى ، و هذا ما يعكسه المعدل العام للمتوسطات الحسابية و الذي قدر ب (3,14) و المحصور في حدود المجال [3,49-2,50] .

2- اختبار الفرضيات .

لقد تم اختيار فرضية الدراسة من خلال إدخال البيانات في برنامج (spss) و تشغيله للحصول على النتائج التالية :

الفرضية الرئيسية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك التجارية و تتدرج تحت هذه الفرضية ثلاث فرضيات فرعية سنتأكد منها من خلال لتحليل الإحصائي باستخدام الانحدار الخطي .

أ- الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف حيث أن :

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف .

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف .

من خلال عملية التحليل توصلنا إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (11) : نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الأولى .

اسم المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تخفيض التكاليف	0,593	5,266	0,000

عند مستوى دلالة $(0,05 \geq t)$

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه إلى وجود اثر لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف استنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (5,256) و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq t)$ ، كما ان مستوى المعنوية (sig= 0,000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ، كما تشير قيمة (BETA) الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل (تطوير الخدمة) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (59%) في المتغير التابع (تخفيض التكاليف) ، مما يقتضي رفض فرضية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة ميلة –

العدم و التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف ، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير لخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف .

ب-الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف حيث ان :

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على رفع الجودة .

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على رفع الجودة .

من خلال عملية التحليل توصلنا الى النتائج التالية :

الجدول رقم (12) : نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثانية .

اسم المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
رفع الجودة	0,516	4,298	0,000

عند مستوى دلالة ($0,05 \geq t$)

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه إلى وجود اثر للمتغير المستقل (تطوير الخدمة المصرفية) على المتغير التابع (رفع الجودة) استنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (4,298) و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ($0,05 \geq t$) ، كما أن مستوى المعنوية (sig= 0,000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ، كما تشير قيمة (BETA) الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل (تطوير الخدمات المصرفية) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار

(51%) في المتغير التابع (رفع الجودة) ، مما يقتضي رفض فرضية العدم و التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطوير الخدمات المصرفية على رفع الجودة ، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة احصائية لتطوير لخدمات المصرفية على رفع الجودة .

ج-الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطوير الخدمات المصرفية على الاستجابة السريعة للزبائن حيث ان :

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطوير الخدمات المصرفية على الاستجابة السريعة للزبائن.

H1 : يوجد اثر ذو دلالة احصائية لتطوير الخدمات المصرفية على الاستجابة السريعة للزبائن.

من خلال عملية التحليل توصلنا الى النتائج التالية :

الفصل الثالث: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة و التنمية الريفية – وكالة ميلة –

الجدول رقم (13) : نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة .

اسم المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاستجابة للزيائن	0,377	2,905	0,005

عند مستوى دلالة $(0,05 \geq t)$

تشير النتائج الإحصائية في الجدول أعلاه إلى وجود اثر للمتغير المستقل (تطوير الخدمات المصرفية) على المتغير التابع (الاستجابة السريعة للزيائن) استنادا الى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (2,905) و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq t)$ ، كما ان مستوى المعنوية (sig= 0,000) اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) ، كما تشير قيمة (BETA) إلى أن التغير في قيمة المتغير المستقل (تطوير الخدمات المصرفية) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (37%) في المتغير التابع (الاستجابة السريعة للزيائن) ، مما يقتضي رفض فرضية العدم و التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على الاستجابة السريعة للزيائن ، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على الاستجابة السريعة للزيائن .

من خلال ما سبق و استنادا لنتائج الجدول أدناه يتضح لنا وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على مختلف ابعاده التنافسية ، ذلك استنادا إلى قيمة t المحسوبة حيث بلغت (6.658) و هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة $(0,05 \geq t)$ ، كما ان مستوى المعنوية (sig= 0,000) اقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05) ، كما تشير (beta) الى ان التغير في قيمة المتغير المستقل (تطوير الخدمة المصرفية) بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار (75%) في المتغير التابع (التنافسية) ، مما يقتضي رفض فرضية العدم ، و التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على مختلف أبعاد التنافسية ، و قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على مختلف أبعاد تنافسية البنوك .

الجدول رقم (14) نتائج التحليل الإحصائي للفرضية الرئيسية .

اسم المتغير	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التنافسية	0,750	6,658	0,000

عند مستوى دلالة $(0,05 \geq t)$

خلاصة الفصل الثالث :

- خصص هذا الفصل لتناول اثر تطوير الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك التجارية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلا- ، ومن خلال ما تقدم نجد أن تطوير الخدمات المصرفية أصبحت ضرورة حتمية أوجبتها التغيرات الحاصلة في السوق المصرفية ، لما لها من آثار كبيرة في رفع تنافسية البنوك التجارية ، و بالتالي تلبية احتياجات العملاء و خدمتهم بالدرجة الأولى .
- و في سياق ما جاء في هذا الفصل يمكن أن نستخلص النقاط التالية :
- وجود اثر لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف .
 - وجود اثر لتطوير الخدمات المصرفية على رفع الجودة .
 - وجود اثر لتطوير الخدمات المصرفية على الاستجابة السريعة للزبائن .

خاتمة عامة

خاتمة عامة :

شهد العالم خلال السنوات الماضية ، و لا يزال يشهد تطورا سريعا جدا في أشكال التطور التكنولوجي الذي كان له أثر على النشاط الإقتصادي ، و ظهرت خلال النمو من التسعينات القرن الماضي مجموعة من المصطلحات التي تشير إلى دور التطور التكنولوجي في النشاط المصرفي ، فلقد شمل هذا التطور جميع مجالات الحياة ، و بصفة خاصة البنوك التي تشهد تحديات هائلة في العقدين الأخيرين من القرن الماضي و بداية القرن الحالي ، فأصبحت البنوك تعمل في ظل بيئة متغيرة تحت تأثير عدة عوامل منها إستخدام أحدث التكنولوجيا المصرفية في تقديم خدماتها ، فتنامت حدة المنافسة ، و أصبحت الميزة التنافسية أحد أهم العوامل لإستقطاب العملاء و الإحتفاظ بهم خاصة و أن الخدمات المصرفية تتسم بالنمطية ، هذا ما أوجب على البنوك التسابق إلى إبتكار خدمات مصرفية جديدة بما يتلائم الإحتياجات و المتطلبات المعاصرة للعملاء ناحية و تحقيق الربح للبنك و الحفاظ على تنافسية من ناحية أخرى .

بدأت البنوك الجزائرية مع إدراك أهمية تطوير الخدمات المصرفية الأخذ بمظاهره و الإستفادة منه و لهذا تعمل جاهدة على اللحاق بركب البنوك المتطورة ، فهي تسعى لإدخال خدمات جديدة لتسويق البنكي الجزائري ، و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك التجارية من خلال بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلة - .

أولا : نتائج الدراسة :

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر تطوير الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية البنوك التجارية و بالأخص دراسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، و قد توصلت الدراسة من خلال إختبار الفرضيات إلى عدة نتائج نذكر منها :

1- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر لتطوير الخدمات المصرفية على تخفيض التكاليف لدى زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية و هذا نتيجة إلى الدور الذي يلعبه تطوير الخدمة المصرفية في تخفيض التكاليف و سهولة الحصول على الخدمات دون أي جهد و تكلفة ، و هذا ما يزيد من المحافظة على الزبائن الحاليين و إستقطاب زبائن جدد داخل البنك و بالتالي رفع تنافسية البنك .

2- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على رفع الجودة من خلال إجابات زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال الخدمات المصرفية المتوفرة لدى البنك

خاتمة عامة

كالصرافات الآلية و بعض الخدمات المستحدثة و هو بذلك يوفر خدمات فريدة تختلف خصائصها حسب حاجاتهم المختلفة و هذا ما يرفع من جودة الخدمات المصرفية المقدمة و بالتالي زيادة قدرة البنك على التنافسية و مواجهتها .

3-بينت نتائج لدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات المصرفية على الإستجابة السريعة للزبائن من خلال فهم تطلعات و آراء زبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية و التصميم المنظم للخدمات بما يتكيف مع إحتياجات العملاء و تلبية الفارق الزمني لتقديم الخدمة الجديدة لوقت الإنتظار ، و هذا ما يعزز رغبة الفرد في الإستمرار مع البنك و بالتالي زيادة قدرة البنك التنافسية .

ثانيا : التوصيات

في ظل النتائج المتوصل إليها ، يمكن أن نورد جملة من التوصيات على النحو التالي :

- على بنك الفلاحة و التنمية الريفية الإهتمام بتطوير الخدمة المصرفية لما لها أثر في تحسين القدرة التنافسية و خلق ثقة الزبائن إتجاه البنك.
- يجب على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلا التوسع و الزيادة في استخدام الأجهزة التكنولوجية الحديثة مثل (الصرافات الآلية - بطاقات إلكترونية - نقاط البيع) و تقديم خدمات حديثة بإستخدام تكنولوجيا متطورة ، كونهت تمثل عاملا رئيسيا في زيادة ربحية البنك و تحسين تنافسيته.
- عدم الإكتفاء بعدد محدود من الخدمات المصرفية التقليدية ، حيث يجب على بنك الفلاحة و التنمية الريفية - وكالة ميلا - تنويع خدماته و إبتكار خدمات جديدة و الإستفادة من خبرات البنوك المنافسة.
- العمل على إنشاء وحدة للبحث و التطوير بهدف معرفة تطلعات الزبائن و إحتياجاتهم و تصوراتهم حول خدمات جديدة يفضلونها .
- العمل على تدريب و تطوير مهارات الموظفين ، خصوصا الموظفين الذين يتعاملون بإتصال مباشر مع الزبائن و ذلك بإشراكهم في مختلف الدورات التدريبية .
- تطوير البنية التحتية لتهيئة المناخ الملائم للإستثمار في مجال البنوك الحديثة.

أفاق البحث :

حاولت الدراسة معالجة موضوع دور تطوير الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية البنوك التجارية ، و بحكم إتساعه و تشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل ، لهذا يبقى أمر إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى كأن يتم البحث في :

- دور التكنولوجيا في تطوير الخدمات المصرفية.
- إستراتيجية تطوير الخدمة المصرفية لمواجهة المنافسة.
- دور إدارة البحث و التطوير في تحسين الخدمات المصرفية .

قائمة المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولاً: باللغة العربية :

1. الكتب :

- 1- احمد محمود الزامل و آخرون ، تسويق الخدمات المصرفية ، دار اثناء للنشر و التوزيع ، ط1 ، الاردن ، 2012 م .
- 2- احمد محمود الزامل و اخرون، تسويق الخدمات المصرفية ، اثناء للنشر و التوزيع ، ط 1، الاردن ، 2012 م.
- 3- اسامة محمد الفولي ، زينب عوض الله ، اقتصاديات النقود و التمويل .
- 4- تيسير العجارمة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، الاردن، 2005 م.
- 5- ثابت عبد الرحمان ادريس ، ادارة الاعمال ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2007 م.
- 6- ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، ظ العربية ، عمان ، 2008 م .
- 7- جعفر الجاسم ، تكنولوجيا المعلومات ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 م .
- 8- حمداوي وسيلة ، الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، مديرية النشر لجامعة قالمة ، 2009 م .
- 9- خالد امين عبد الله ، اسماعيل ابراهيم الطرادة ، ادارة العمليات المصرفية ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2006 م.
- 10- الدسوقي حامد ابو زيد ، ادارة البنوك (النظرية و التطبيق) ، دار الثقافة العربية ، الطبعة الرابعة ، القاهرة ، 1998 م .
- 11- رعد حسن المرن ، عولمة جودة الخدمات المصرفية ، دار التواصل العربي للطباعة و النشر و التوزيع ، دمشق ، 2007 م.
- 12- روبرت .أ. بيش ، الادارة الاستراتيجية ، بناء الميزة التنافسية ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 200 م .
- 13- زغدار احمد ، المنافسة - لتنافسية و البدائل الاستراتيجية ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، 200 م.

- 14- سامر جلدة ، البنوك التجارية و التسويق المصرفي ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، ط 1 ، الاردن ، 2009 م .
- 15- سعاد نائف برنوطي، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان، 2001م.
- 16- سليمان شكيب الجيوسي ، محمود جاسم الصميدعي ، تسويق الخدمات المالية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009 م .
- 17- صالح عبد الرضا رشيد ، احسان دهش جلاب ، " الادارة الاستراتيجية مدخل تكاملي " ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 م .
- 18- طارق طه ، ادارة البنوك و المعلومات المصرفية ، دار الكتب للنشر ، الاسكندرية ، 2000م.
- 19- طارق طه ، ادارة البنوك و تكنولوجيا المعلومات ، الدار الجامعية الجديدة ، مصر ، 2007 م .
- 20- عبد المطالب عبد الحميد ، العولمة و اقتصاديات البنوك ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، مصر ، 2000م .
- 21- عزالدين علي سويسي ، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي ، دار الايام للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 200م .
- 22- عزالدين علي سويسي ، نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية ، دار الايام للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، 2014 م .
- 23- عواطف ابراهيم الحداد ، ادارة الجودة الشاملة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الاردن .
- 24- عوض بدير حداد ، تسويق الخدمات المصرفية ، البيان للطباعة و النشر ، ط 1 ، القاهرة ، 1999 م .
- 25- فريد راغب النجار ، المنافسة و الترويج التطبيقي ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، مصر ، 2000م .
- 26- فريد عبد الفتاح زين الدين ، ادارة الجودة الشاملة ، دار الكتب ، مصر 1999م .
- 27- فريد كورتل ، تسويق لخدمات ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009 .
- 28- قاسم نايف علوان ، ادارة الجودة في الخدمات المصرفية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2006 م .
- 29- كمال المهناوي ، تسويق الخدمات ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009 م .
- 30- محمد الصيرفي ، ادارة التغيير ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، 2007م .

- 31- محمد بن يوسف النمران العطيات ، ادارة التغيير و الخدمات العصرية ، دار حامد ، عمان ، 2006 م .
- 32- محمد بن يوسف النمران العطيات، ادارة التغيير و الخدمات العصرية ، دار حامد للنشر ، 2006 م .
- 33- محمد سعيد ، انور سلطان ، ادارة البنوك ، الدار الجامعية ، مصر .
- 34- محمد عبد الخالق ، الادارة المالية و المصرفية ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر ، الطبعة الاولى ، عمان ، 2009م .
- 35- محمد نايف ، ادارة التكنولوجيا ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2006 م .
- 36- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، التسويق المصرفي (مدخل استراتيجي و كمي) ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2005 م .
- 37- محمود جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق ، دار المناهج ، عمان ، 2004 م .
- 38- محمود صبح ، الابتكارات المالية ،دار الكتب للنشر ، مصر 1998م .
- 39- ناجي معلا ، استراتيجية التسويق في المصارف و المؤسسات المالية ، مطابع الصفوة ، الطبعة الاولى ، عمان ، 1995 م .
- 40- ناجي معلا ، الاصول العلمية للتسويق المصرفي ، المؤسسة العلمية للتجليد ، عمان ، 2007م .
- 41- نعمة عباس الخفاجي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، مصر، 2004 م .
- 42- نيغل كنج، نيل اندرسون، ادارة انشطة الابتكار و التغيير ، دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2004 م .

II. الرسائل و الاطروحات :

- 1- بريش عبد القادر ، التطور المصرفي و متطلبات تطوير الخدمات المصرفية و زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع نقود و مالية ، جامعة الجزائر ، 2005 م .
- 2- بن عنتر عبد الرحمان ، تحسين الانتاجية و تدعيم القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية ، حالة الصناعات التحويلية بالجزائر ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2014 م .

- 3- بوطي كمال ، دور جودة الخدمات المصرفية في تحسين تنافسية البنوك ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، علوم اقتصادية ، تخصص مالية و حوكمة المؤسسات ، جامعة بسكرة ، 2013م .
- 4- جمال محمد عبيد العزامي ، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، 2012 م .
- 5- حميدي عبد الرزاق ، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء و زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، دراسة حالة BDL ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2008م .
- 6- خنشار كريمة ، سعر الصرف و تأثيره على تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة مقارنة بين الجزائر و روسيا - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص مالية و نقود ، جامعة جيجل ، 2014 م .
- 7- زيدان محمد ، دور التسويق في القطاع المصرفي ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2009 .
- 8- سليمة عبد الله ، دور تسويق الخدمات المصرفية الالكترونية في تفعيل النشاط البنكي ، دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في التسويق ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، 2009 م .
- 9- شطبية زينب ، دور التسويق الالكتروني في دعم الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011 م .
- 10- شناقرة وردة ، اثر الاندماج المصرفي على القدرة التنافسية ، دراسة حالة الجهاز المصرفي الجزائري ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص نقود و تمويل ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2009م .
- 11- شيروف فضيلة ، اثر التسويق الالكتروني ، على جودة الخدمات المصرفية ، دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، تخصص تسويق ، جامعة قسنطينة ، 2010 م .
- 12- عبد الرحمان عبد القادر شاهين ، المؤثرات الرئيسية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الاردنية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسويق ، الجامعة الاردنية ، الاردن ، 2009 م .

- 13- عياش عمر نسرين ، دور جودة الخدمات المصرفية في زيادة القدرة التنافسية للبنوك ، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على متطلبات الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص مالية و نقود ، جامعة بسكرة ، 2014م.
- 14- عيساوي حسني ، دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية ، دراسة حالة القرض الشعبي الوطني ، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص مالية ، جامعة سكيكدة ، 2009م.
- 15- قرين ربيع ، اثر نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية لادارة المشروعات ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2008م.
- 16- لشهب محمد امين ، اثر جودة الخدمة المصرفية في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة ضمن الحصول على متطلبات الماستر ، تخصص بنوك ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية 2014 م.
- 17- لعيهار فلة ، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 م.
- 18- معارفي فريدة ، جودة الخدمات المصرفية و علاقاتها التنافسية للبنوك في ظل ادارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، تخصص نقود و تمويل ، جامعة بسكرة ، 2006 .

III. المجالات :

- 1- رعد حسن الصرن ، اهمية دراسة العلاقة بين شبكة الانترنت و جودة الخدمة المصرفية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد 02 ، جامعة بسكرة .
- 2- عرابة رابح ، دور تكنولوجيا الخدمات المصرفية الالكترونية في عصرنة الجهاز المصرفي ، الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية ، العدد 08 ، الجزائر ، 2012 م.
- 3- محمد صفوت قابل ، البنوك الاسلامية و الثقافية تحرير الخدمات المالية ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، كلية لتجارة ، العدد 01 ، مجلة عين شمس ، الاردن ، 2002 م.
- 4- يحياوي الهام ، دور الجودة في تحسين الاداء التسويقي ، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين توتة بباتنة ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد 06 ، الجزائر 2001م.
- 5- يسرى مصطفى ، اتفاقية GTAS و البنوك المصرفية ، مجلة البنوك ، العدد 16 ، مصر ، 1998 م.

IV. المداخلات و الدوريات :

- 1- بولودان نجاح ، دور توقعات العملاء في تحسين جودة الخدمة البنكية ، مداخلات في الملتقى الدولي حول ادارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات ، جامعة قسنطينة ، يومي 10-11 ماي 2010 م.
- 2- حسين عبيد ، الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات ، سلسلة اوراق اقتصادية ، مركز البحوث و الدراسات الاقتصادية و المالية ، كلية الاقتصاد ، جامعة القاهرة ، 2002 م .
- 3- زيدان محمد و قورين حاج قويدر ، جودة الخدمات المصرفية ، مداخلات في المؤتمر الدولي الثالث حول الجودة و التميز في منظمات الاعمال ، جامعة 20 اوت 1955 - سكيكدة- يومي 07-08-2007م
- 4- سعدي وصاف و عتيقة وصاف ، الصناعة المصرفية و التحولات العالمية ، الملتقى الوطني الاول حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية ، الواقع و التحديات ، جامعة الشلف ، 2004م.
- 5- سملاي يحضية ، ادارة الجودة الشاملة ، مدخل لتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مداخلات ضمن الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، جامعة ورقلة ، يومي 22-23 افريل 2003 م.
- 6- شاكر تركي اسماعيل ، التسويق المصرفي الالكتروني و القدرة التنافسية للمصارف الاردنية ، مداخلات مقدمة في المؤتمر العلمي الخامس حول : نحو مناخ استثماري و اعمال الكترونية ، الاردن ، تموز 2007 م.
- 7- مخفي امين و بن شني يوسف ، دور الاستراتيجيات التنافسية في انشاء ميزات تنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات ، الملتقى الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، يومي 09/10 نوفمبر 2010م.
- 8- معطى الله خير الدين و بوقموم محمد ، المعلوماتية و الجهاز البنكي حتمية تطوير الخدمات المصرفية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية واقع و تحديات ، جامعة قالمة ، يومي 21-22 جوان 2006م.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية :

I- باللغة الفرنسية :

1- Christopher Laverlok et Jochen uirtz ; Marketing de services ; Pearson edition ;5eme edition ; Paris ; 2004.

2- Pierre eiglier et eric langeard ; le marketing des services; edition international , 5 eme edition ; Paris ; 1994 .

3- M . Porter ; chaix strategique et concurrence , edition economica ; Paris ; 1982 .

4- A. chandler ; strategies et l'entreprise ; edition d' organisation ; Paris ; 1999.

5- O. meier etal ; gestion du changement , édition sunsd ; paris ; 2007.

6- M . Porter ; l'avantage concurrentiel des nation , dunod, Paris , 1999.

-II باللغة الانجليزية :

1- M. Porter ; competitive advantage ; the free press ; new york ;1985.

2- Sadler ; leadership and mativation ; in livy ; management and people in banking , london . 1999.

3- J R – Rudy ; Golbal planning in mutinational banking ; colombia journal of world busness uniter ; 1995 .

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الصفحة	الملاحق
128-124	الملحق رقم (01): استبيان الدراسة
137-129	الملحق رقم (02): نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS

الملحق (01) : استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي لميلة

معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تخصص : مالية و بنوك

استمارة الدراسات

دور تطوير الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية البنوك التجارية

دراسة حالة : بنك الفلاحة و التنمية الريفية - ميلة -

أخي الزبون ، أختي الزبونة ... تحية طيبة وبعد ...

يقوم الطالب بن الراهم سيف الدين بأجراء دراسة حول دور تطوير الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية البنوك التجارية دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بولاية ميلة ، وذلك للحصول على شهادة الماستر تخصص مالية و بنوك ، الرجاء التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في جميع فقرات هذه الاستبانة علما بان المعلومات و البيانات الواردة فيها ستعامل بسرية تامة و سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، شاكرين لكم تعاونكم في إنجاز هذه الدراسة .
تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير .

اسم المشرف :

- مزهود هشام

اسم الطالب :

- بن الراهم سيف الدين

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) اخل المربع المناسب

1- نوع الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر:

اقل من 25 سنة من: 26-30 سنة من: 31-35 سنة

من: 36-40 سنة 41 فما فوق

3- المستوى التعليمي :

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- مدة التعامل مع البنك :

من سنة إلى 3 سنوات

اقل من سنة

أكثر من 6 سنوات

من 4 إلى 6 سنوات

الجزء الثاني : (ابعاد تنافسية البنك)

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تخفيض التكاليف						
01	- يقدم البنك خدمات دون الحاجة للحضور شخصيا إلى البنك كالتسويق الهاتفي عبر شبكات الاتصال .					
02	- يقدم البنك خدمات في أي نقطة من نقاط وكالاته عبر التراب الوطني .					
03	- تسمح التطبيقات المستخدمة لدى البنك بالتحويل الالكتروني للأموال بين فروع البنك .					
04	- يملك البنك أجهزة الصراف الآلي (ATM) باستخدام بطاقات الائتمان دون الحاجة إلى الطوابير العادية .					
05	- يملك البنك شباك خاص بإجراء الحوالات المالية بالأساليب الالكترونية إلى الخارج .					
رفع الجودة						
06	- يمتلك البنك تجهيزات و معدات متطورة .					
07	- يعتمد لبنك على وسائل الدفع					

					<p>الالكترونية .</p> <p>- المرافق و القاعات في الداخل ملائمة و حديثة .</p> <p>- يتمتع موظفو البنك بمرونة كبيرة في أداء الخدمة .</p> <p>- يتوفر البنك أنظمة توثيق و سجلات دقيقة آلية و اتوماتيكية.</p> <p>- يحرص البنك على تقديم الخدمة بشكل صحيح .</p> <p>- يحرص البنك على تقديم الخدمة من المرة الأولى .</p>	<p>08</p> <p>09</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p>
الاستجابة السريعة للزبائن						
					<p>- قام البنك بأخذ آراء زبائنه قبل تصميم خدمة جديدة .</p> <p>- يقوم البنك بإعلام الزبائن عن الوقت المناسب لتقديم الخدمة .</p> <p>- يعمل البنك على حل المشكلات التي تواجه الزبائن بسرعة .</p> <p>- تشعر بان البنك في استعداد دائم</p>	<p>13</p> <p>14</p> <p>15</p> <p>16</p>

					لمساعدتكم . - فترة الانتظار قصيرة لتقديم الخدمة للزبائن .	17
--	--	--	--	--	---	----

الجزء الثالث : تطوير الخدمة المصرفية

ضع علامة (x) في الخانة المناسبة :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	- يقوم البنك بغير الهيكل التنظيمي لدواعي تكنولوجية.					
02	- يقوم البنك بتكوين الموارد البشرية على التكنولوجيات الجديدة المستخدمة في القطاع البنكي .					
03	- يضع البنك استراتيجيات محددة لادخال التكنولوجيا في خدماته المصرفية.					
04	- يعمل البنك على تشجيع البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا الخدمات المصرفية.					
05	- يقوم البنك بمتابعة تطبيق التكنولوجيا في مجال الخدمات المصرفية .					

نشكر لكم حسن التعاون معنا

معامل الثبات للاستمارة ككل (ALPHA CRONBACH)

Alpha crob

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
<u>,876</u>	<u>22</u>

معامل الثبات للمتغير التابع (تأفسيية البنك)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
<u>,837</u>	<u>17</u>

معامل الثبات للمتغير المستقل (تطوير الخدمة)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
<u>,625</u>	<u>5</u>

توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

sexe

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
mal	26	72,2	72,2	72,2
fem	10	27,8	27,8	100,0
Total	36	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر

age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
less 25 year	3	8,3	8,3	8,3
26-30 year	7	19,4	19,4	27,8
31-35 year	5	13,9	13,9	41,7
36-40 year	9	25,0	25,0	66,7
mor 41 year	12	33,3	33,3	100,0
Total	36	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي

nivaeu

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
middle	8	22,2	22,2	22,2
secondary	12	33,3	33,3	55,6
university	16	44,4	44,4	100,0
Total	36	100,0	100,0	

توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة التعامل مع البنك

experience

Valid	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
less 1 year	3	8,3	8,3	8,3
1-3 year	6	16,7	16,7	25,0
4-6 year	10	27,8	27,8	52,8
more 6 year	17	47,2	47,2	100,0
Total	36	100,0	100,0	

نتائج التحليل الإحصائي والمتوسطات الحسابية والإحراف المعياري لبعء تخفيض التكاليف

Statistics

	takhrfd1	takhrfd2	takhrfd3	takhrfd4	takhrfd5
N	Valid 36	36	36	36	36
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	3,0278	4,1389	3,8333	4,0278	3,9167
Std. Deviation	1,50211	,83333	1,20712	,77408	1,33898

نتائج التحليل الإحصائي والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لبعد رفع الجودة

Statistics

	rai31	rai32	rai33	rai34	rai35	rai36	rai37
N	Valid 36	36	36	36	36	36	36
	Missing 0	0	0	0	0	0	0
Mean	3,3056	3,5000	3,3889	2,8611	3,4444	3,9722	3,1389
Std. Deviation	1,48938	1,38358	1,15333	1,24563	1,46277	1,10805	1,55201

نتائج التحليل الإحصائي والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لبعد الإستجابة السريعة للزيائن

Statistics

	isijaba1	isijaba2	isijaba3	isijaba4	isijaba5
N	Valid 36	36	36	36	36
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	2,3333	2,6667	3,4167	3,2500	3,0000
Std. Deviation	1,30931	1,45406	1,31747	1,44173	1,53064

نتائج التحليل الإحصائي والمتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لمحور التوافقية

Statistics

	tanafossiya1	tanafossiya2	tanafossiya3	tanafossiya4	tanafossiya5
N	Valid 36	36	36	36	36
	Missing 0	0	0	0	0
Mean	2,8611	3,4444	3,9722	3,1389	2,3333
Std. Deviation	1,24563	1,46277	1,10805	1,55201	1,30931

Correlations

	raf31	raf32	raf33	raf34	raf35	raf36	raf37	raf3
raf31	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,548 36	,001 ,720 36	,062 ,260 36	,193 ,537 36	,106 ,411 36	,105 ,543 36	,620 ,000 36
raf32		Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,161 36	1 ,348 36	,174 ,310 36	,141 ,369 36	,141 ,419 36	,489 ,000 36
raf33			Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,118 36	,369 ,027 36	,165 ,336 36	,165 ,011 36	,534 ,000 36
raf34				Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,505 36	,413 ,012 36	1 ,069 36	,726 ,000 36
raf35					Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,413 36	,236 ,165 36	,678 ,000 36
raf36						Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,069 36	,726 ,000 36
raf37							Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,469 36
raf3								Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N

Correlations

	isiijaba1	isiijaba2	isiijaba3	isiijaba4	isiijabas	isiijaba
isiijaba1	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,133 36	,447 ,006 36	,227 ,183 36	,043 ,804 36	,478 ,003 36
isiijaba2	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-255 ,133 36	1 ,000 36	1 ,000 36	-1014 ,334 36	,401 ,015 36
isiijaba3	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,447 ,006 36	1 ,000 36	1 ,395 36	,395 ,017 36	,128 ,459 36
isiijaba4	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,227 ,183 36	-014 ,937 36	,395 ,017 36	1 ,259 36	,655 ,000 36
isiijabas	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,043 ,804 36	,334 ,047 36	,128 ,459 36	,259 ,127 36	1 ,650 36
isiijaba	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,478 ,000 36	,401 ,000 36	,663 ,000 36	,655 ,000 36	1 36

Correlations

	tanafossiya1	tanafossiya2	tanafossiya3	tanafossiya4	tanafossiya5	tanafossiya
tanafossiya1	1	,505	,556	-,093	,292	,668
	Pearson Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,589	,084	,000
	N	36	36	36	36	36
tanafossiya2		1	,413	,236	,249	,763
	Pearson Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,002	,012	,165	,144	,000
	N	36	36	36	36	36
tanafossiya3			1	,069	,223	,660
	Pearson Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,012	,690	,191	,000
	N	36	36	36	36	36
tanafossiya4				1	,202	,499
	Pearson Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,589	,165	,239	,239	,002
	N	36	36	36	36	36
tanafossiya5					1	,611
	Pearson Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,084	,144	,191	,239	,000
	N	36	36	36	36	36
tanafossiya						1
	Pearson Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	36	36	36	36	36

ملخص:

يهدف هذا البحث الى التعرف على دور تطوير الخدمات المصرفية في الرفع من تنافسية البنوك التجارية من خلال دراسة اثر تطوير الخدمات المصرفية على تنافسية البنوك، حيث تم الاعتماد على ثلاثة ابعاد (تخفيض التكاليف، رفع الجودة، الاستجابة السريعة للزبائن) ومدى تاثير كل بعد في الرفع من تنافسية البنك وقدرته، ومن اجل تحقيق اهداف الدراسة تم استخدام الاستمارة وتم توزيعها على عينة قدرها 40 عميل من عملاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية-وكالة ميلة-، وقد تم استرجاع 36 استمارة قابلة للتحليل الاحصائي، وتم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من اجل تحليل بيانات الاستمارة، وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج تمثلت في :

-وجود اثر لكل بعد (تخفيض التكاليف ورفع الجودة والاستجابة السريعة للزبائن) على تنافسية البنك.

-هناك اثر لتطوير الخدمات المصرفية على تنافسية البنك.

-وتوصي الدراسة بأهمية اهتمام البنك بتطوير الخدمة المصرفية ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة في مجال الصناعة المصرفية، والاهتمام بجودة الخدمات المصرفية وتحقيق رغبات العملاء احد المداخل الرئيسية لزيادة وتطوير قدرة و تنافسية البنوك.

الكلمات المفتاحية: تطوير الخدمة المصرفية، التطور التكنولوجي، جودة الخدمة المصرفية، الميزة التنافسية، القدرة التنافسية، التنافسية.

Abstract :

The aim of this research is to identify the role of banking development in increasing the competition of commercial banks through studying the impact of the banking services development on banks competition, relying on three dimensions (costs reducing, quality raising, quick response to customers) and the impact of each dimension in improving the Bank's competition capacity. In order to achieve the objectives of the study a questionnaire was distributed to a sample of 40 Clients of the bank of agriculture and rural development-Mila—BADR- , 36 retrieved questionnaires were viable for statistical analysis, using the statistical package for Social Sciences (spss) in order to analyse questionnaire data, and the study had found a set of conclusions:

- There is an impact for all demensions (costs reducing, quality raising, quick response to customers) on Banks competition.

-there is an Impact of the banking services development on bank competition

The study recommends the importance of the Bank's interest in the development of banking service and keep up with the quick technological developments in the field of banking industry, and that taking care for the quality of banking services and achieving the desires of clients is one of the main entrances to increase and develop the capacity and banks competition.

Keywords: banking services development, technological development, banking services quality, competition advantage, competitiveness, competition